KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

sebuah paradigma

Dr. Imam Junaris, M.H.I.

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Sebuah Paradigma

Dr. Imam Junaris, M.H.I.

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

PENGANTAR PENULIS

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt dengan berbagai karunia yang telah diberikan selama ini. Salawat salam kepada Rasulullah Muhammad Saw, seorang nabi dan rasul yang dalam dirinya tersimpan segala macam sifat yang mulia sehingga layak untuk selalu dijadikan panutan dan teladan dalam kehidupan.

Buku yang ada di tangan pembaca saat ini merupakan sebuah hasil dari perjuangan dan pengorbanan yang sangat panjang dan melelahkan. Terlebih lagi buku ini mencoba mengkaji dan mengulas sebuah tema yang dalam pandangan penulis akan selalu aktual sampai kapan pun, yaitu tema kepemimpinan, khususnya kepemimpinan kepala madrasah.

Aktualnya tema-tema kepemimpinan ini tidak lain karena kepemimpinan akan selalu mengalami pemaknaan baru seiring dengan terjadinya perubahan dalam dinamika kehidupan masyarakat. Demikian pula dengan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan atau dalam hal ini kepemimpinan kepala madrasah.

Dunia pendidikan itu sendiri mengalami berbagai macam perubahan yang sangat cepat. Terlebih lagi dengan hadirnya era digital, era industri 4.0 serta kehadiran kaum milineal yang memiliki karakteristik berbeda dalam belajar dibanding generasi-generasi sebelumnya. Perubahan tersebut harus mendapatkan respon yang tepat dan cepat dari kepala sekolah atau kepala madrasah agar eksistensinya sebagai sebuah lembaga pendidikan benar-benar mampu menjawab dan memenuhi kebutuhan mereka.

Buku ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru kepada pembaca tentang bagaimana seharusnya kepemimpinan kepala madrasah menjalankan perannya di era digital ini. Di samping itu buku ini juga mencoba mengeksplorasi tentang dinamika apa saja yang dialami oleh madrasah pasca pandemi covid-19 sekaligus apa yang perlu dipersiapkan oleh madrasah di era New Normal serta dalam menghadapi era 4.0 tersebut.

Sudah tentu ada banyak kekurangan di sana sini yang dapat penulis temukan di buku ini. Karena itu penulis berharap kritik, saran dan masukannya untuk perbaikan karya akademis ini. Penulis juga tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada pembaca yang telah sudi meluangkan waktunya mengoreksi karya akademis sederhana ini serta mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan di dalamnya.

Kepada berbagai pihak yang telah terlibat secara langsung maupun tidak langsung atas terbitnya buku ini, penulis juga menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya. Mudah-mudahan Allah Swt senantiasa memberikan balasan yang lebih baik. Amin ya rabbal alamin.

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN

Studi kepemimpinan merupakan sebuah bidang kajian yang sudah banyak dilakukan oleh para ahli. Namun demikian hingga saat ini masih belum ada kata selesai untuk mengkaji bidang yang satu ini. Para ahli dengan berbagai sudut pandang mereka masih terus melakukan serangkaian kajian mendalam terkait dengan kepemimpinan sehingga tidak mengherankan kalau bidang ini melahirkan berbagai macam kajian teori yang terus dipelajari.

Hemat penulis, ada satu alasan yang menyebabkan diskursus kepemimpinan masih tetap mendapatkan 'sorotan' para peneliti. Alasan tersebut tidak lain adalah berubahnya dinamika kehidupan manusia dari waktu ke waktu. Perubahan dinamika kehidupan itu menyebabkan terjadinya perubahan dalam berbagai aspek kehidupan termasuk di dalamnya adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan itu sendiri memiliki cakupan yang sangat banyak. Salah satu cakupan kepemimpinan adalah kepemimpinan dalam lembaga pendidikan atau kepala sekolah, kepala madrasah dan lain sebagainya. Dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan merupakan komponen yang sangat penting dan menjadi penentu kegagalan atau keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan diartikan sebagai sebuah cara menghadapi peran-peran organisasi pendidikan yang bertujuan menjembatani langkah terwujudnya penjaminan mutu. Selain itu, kepemimpinan dalam pendidikan juga menunjukkan adanya kemampuan dalam mengelola dan menggerakkan rencana yang telah disepakati bersama.

Kepemimpinan akan selalu berkaitan erat dengan organisasi dan keduanya merupakan dua komponen yang saling berkaitan. Hal ini mengandung pengertian bahwa sebuah organisasi tidak akan mencapai cita-cita dan tujuan yang diinginkan tanpa ada peran pemimpin di dalamnya. Dengan demikian, dalam suatu organisasi, keberadaan pemimpin ibarat roda penggerak atau lokomotif yang berfungsi mengantarkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkannya.

Sebaliknya, pemimpin tidak dapat berbuat banyak tanpa ada organisasi yang mewadahinya. Seorang pemimpin memerlukan adanya organisasi dan demikian juga organisasi juga membutuhkan hadirnya seorang pemimpin. Madrasah sebagai sebuah organisasi memerlukan pemimpin atau kepala. Seorang kepala madrasah diangkat dengan tujuan agar mereka dapat mewujudkan harapan yang diinginkan serta mengantarkan madrasah mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Secara garis besar, ada tiga pendekatan yang digunakan para akademisi dalam mengkaji masalah-masalah kepemimpinan, yang meliputi pendekatan dengan mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin, perilaku pemimpin serta studi kontingensi yang menekankan pada upaya memahami apa hakikat, tugas dan pengaruh pemimpin sehingga dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara efektif.[1]

Tapi seiring terjadinya perubahan dinamika kehidupan manusia, termasuk organisasi, para ahli telah banyak memunculkan beragam pendekatan dalam memahami arti pemimpin dan kepemimpinan. Hal ini akan dijelaskan dalam bab tersendiri di buku ini. Dan satu hal yang perlu ditekankan bahwa adanya berbagai macam pendekatan dalam mengkaji masalah kepemimpinan semuanya tetap berangkat dari kajian-kajian teoritik dasar tentang arti pemimpin itu sendiri.

Secara etimologi, kata pemimpin konon berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader.* Dari kata inilah kemudian lahir istilah kepemimpinan atau *leadership*. Dalam hirarki organisasi, termasuk

---

[1] Syaiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan* (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2018), hlm. 192.

dalam dunia pendidikan, pemimpin dapat dengan mudah dikenali berdasarkan tempat atau posisi yang disandang seseorang. Sementara kepemimpinan itu sendiri berhubungan dengan apa saja tugas yang harus dilakukan oleh seseorang yang menempati posisi sebagai pemimpin tersebut.[2] Dari sini dapat dipahami bahwa pemimpin cenderung menunjuk pada sosok materialnya, sementara kepemimpinan lebih kepada peran sosok tersebut.

Melalui identifikasi yang jelas tentang makna pemimpin dan kepemimpinan di atas, maka para ahli kemudian merumuskan makna kepemimpinan yang sangat beragam pula. Ada yang mengartikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum.[3] Sementara pendapat lain menyebut bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.[4] Dua pengertian mengenai kepemimpinan ini sangat jelas berkaitan dengan aspek tugas atau kegiatan pemimpin.

Sementara untuk mendefinisikan makna kepemimpinan kepala madrasah, mau tidak mau kita harus menggunakan perspektif agama Islam mengingat kepala madrasah merupakan individu yang diangkat menjabat sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan yang bercirikan Islam. Dalam Islam, ada beberapa kata istilah yang digunakan untuk menunjuk pada posisi seseorang sebagai pemimpin mulai dari kata *khalifah, amir, qawwam, qadhi, ra'in* dan beberapa istilah lainnya.

Tetapi terlepas dari semua kata istilah tersebut, kepemimpinan itu menuntut dijalankannya amanah yang dibebankan kepadanya berupa pemenuhan kebutuhan, perhatian,

---

[2] Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm. 1.

[3] P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice,* Third Edition (New Delhi: Response Book, 2003), hlm. 3.

[4] Dubrin, A.J, *Leadership: Research Finding , Practice and Skills,* Third Edition (Boston: Houghton Miffin Company, 2001), hlm. 1.

pemeliharaan, pembelaan dan pembinaan.[5] Dengan begitu, dalam pandangan Islam, seorang pemimpin dituntut untuk selalu memiliki totalitas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Pemimpin juga dituntut untuk professional, adil, bijaksana dan jujur mengingat pemimpin dituntut pertanggungjawabannya di hadapan manusia dan juga dihadapan Tuhan.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi maupun dalam lembaga pendidikan dituntut untuk dijalankan dengan penuh professional demi mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

---

[5] Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an,* Vol. II (Jakarta: Lentera Hati, 2000), hlm. 402.

BAB 2

SELAYANG PANDANG TENTANG KEPEMIMPINAN

Dalam hadis terdapat sebuah riwayat yang menjelaskan bahwasanya Nabi Saw bersabda, *"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya."* Pada hadis tersebut, setidaknya ada dua pesan menurut penulis yang perlu dipahami bersama, terutama pada saat berbicara tentang kepemimpinan.

Pertama, perkataan Nabi Saw yang menyebutkan bahwa setiap kita adalah pemimpin mengandung makna bahwa kata-kata pemimpin memiliki pengertian yang sangat luas. Dengan kata lain, pemimpin bukan saja orang yang memiliki posisi sentral dalam sebuah organisasi formal karena setiap pribadi merupakan pemimpin yang bertanggungjawab atas eksistensi dirinya.

Kedua, ada tugas dan kewajiban bagi setiap individu sebagai seorang pemimpin yang harus dijalankan, yang akan menjadi penentu apakah kepemimpinan tersebut telah dijalankan dengan benar atau tidak. Seorang pemimpin tidak mungkin dikatakan berhasil dalam kepemimpinannya ketika tugas pokok dan kewajiban yang seharusnya dilaksanakan justru diabaikan.

Dengan demikian, kepemimpinan akan selalu berhubungan dengan tugas dan kewajiban di mana tugas-tugas kepemimpinan tersebut telah diatur dan ditentukan tolak ukurnya. Bab ini akan menjelaskan tentang apa makna pemimpin dan kepemimpinan serta apa saja teori yang berkembang terkait kepemimpinan.

Pembahasan di dalam bab ini diharapkan dapat memudahkan pembaca memahami makna kepemimpinan serta dapat membedakan jenis-jenis pendekatan apa yang digunakan oleh para ahli dalam mendefinisikan arti kepemimpinan. Selain itu, pembahasan dalam bab ini juga dimaksudkan untuk dapat memberikan pemahaman awal tentang kepemimpinan sebelum kemudian membahas makna kepemimpinan kepala madrasah.

A. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi, kata 'pemimpin' merupakan terjemahan dari kata *'leader'*, sedangkan kata 'kepemimpinan' tidak lain merupakan terjemahan dari kata *'leadership'*. Salah satu definisi dari kata pemimpin bahwa yang dikatakan pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan.

Dengan definisi pemimpin seperti di atas, setiap orang tentu tidak akan mengalami kesulitan memahami siapa yang disebut pemimpin dalam sebuah organisasi. Sebab dalam hierarki kepengurusan sebuah organisasi, orang yang menempati posisi sebagai ketua atau kepala dapat dikatakan sebagai pemimpin atau pimpinan di dalamnya.

Sekalipun mudah mengidentifikasi wujud dari pemimpin namun tidak semua orang dapat memahami bagaimana kepemimpinan. Kalau pemimpin dapat dipahami sebagai sosok figur yang memimpin organisasi sementara kepemimpinan lebih berkaitan dengan tugas atau kegiatan apa yang harus dilakukan oleh seseorang yang menempati posisi sebagai pemimpin.[6]

Dari pengertian tersebut dapat digarisbwahi bahwa dalam kata 'kepemimpinan' terdapat dua unsur yang saling melekat dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kepemimpinan di satu sisi mengandung arti keberadaan sosok atau figur yang dipilih dan disepakati menempati jabatan

---

[6] Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm. 1.

sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi. Sementara di sisi lain kepemimpinan juga mengandung arti adanya tugas, tanggung jawab dan kewajiban seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya.

Para ahli memberikan pengertian yang berbeda-beda dalam mengkaji masalah kepemimpinan berdasarkan sudut pandang yang mereka gunakan. Ada yang mengkaji kepemimpinan dari perspektif agama, antropologi, politik dan termasuk juga dalam perspektif pendidikan. Berikut merupakan definisi pemimpinan dan kepemimpinan menurut pendapat para ahli:

Northouse (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum.[7] Dengan demikian, di dalam kepemimpinan ada sebuah proses aktivitas yang aktif sebagai proses mempengaruhi kelompok atau pihak lain. Upaya mempengaruhi pihak lain atau kelompok tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan yang bersifat umum. Tidak dikatakan efektif kepemimpinan seseorang apabila dalam setiap proses mempengaruhi kelompok itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan pribadi atau kelompok tertentu.

Sementara menurut Dubrin (2001), kepemimpinan adalah kemampuan menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.[8] Berangkat dari definisi kepemimpinan ini setidaknya ada dua tugas utama dari seorang pemimpin, yaitu menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan.[9] Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan agar tujuan organisasi yang dipimpin dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

---

[7] P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice,* Third Edition (New Delhi: Response Book, 2003), hlm. 3.

[8] Dubrin, A.J, *Leadership: Research Finding , Practice and Skills,* Third Edition (Boston: Houghton Miffin Company, 2001), hlm. 1.

[9] Sulthon Syahril, ‘Teori-Teori Kepemimpinan.’ *Ri'ayah; Jurnal Sosial dan Keagamaan,* Vol. 04, No. 02 (Juli-Desember 2019), hlm. 210

Menanamkan keyakinan bagi orang lain merupakan hal yang tidak mudah serta tidak semua pemimpin dapat melakukannya. Karena itu kepemimpinan bagi sebagian para ahli diartikan sebagai sebuah seni. Artinya, untuk dapat menanamkan keyakinan bahwa seseorang layak dan pantas menempati posisi pemimpin memerlukan seni dan strategi tersendiri. Ketika seorang pemimpin mampu membuat orang lain atau kelompok lain yakin pada kepemimpinannya, maka ia akan mudah mendapatkan dukungan sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat terwujud.

Hemhill & Coon mendefinsikan kepemimpinan sebagai perilaku seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok pada suatu tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama.[10] Sejalan dengan Hemhill, Terry mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mereka bisa bekerja secara sadar dalam tugas-tugasnya demi mencapai tujuan yang diinginkan.[11]

Berangkat dari pengertian kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Hemhill dan Coon di atas, maka sangat jelas bahwa kepemimpinan lebih merupakan masalah personalitas. Begitu juga halnya dengan pandangan Tery yang lebih menekankan pada digunakannya seluruh sumber daya seseorang untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Dari pengertian ini kita dapat menarik kesimpulan bahwa seorang pemimpin dapat menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya apabila ia mampu mengorganisir seluruh potensi sumber daya dirinya dalam rangka mempengaruhi orang lain agar bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

---

[10] Muhamad Harfin Zuhdi, 'Konsep Kepemimpinan dalam Konsep Islam.' *Jurnal Akademika,* Vol. 19. No. 01 (Januari-Juni, 2014), hlm. 40

[11] Urip Triyono, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non-Formal dan Informal* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 55-56.

Tapi berbeda dengan definisi kepemimpinan sebagaimana dikemukakan Gardner (1997). Ia memberikan definisi tentang kepemimpinan yang cukup menarik dengan menyebutkan bahwa, '*…leadership is the accomplishment of group purpose, which is furthered not only by effective leaders but also by innovators, entrepreneurs, and thinkers; by the availability of resources; by questions of value and social cohesion..'*[12] Kepemimpinan menurut Gardner tersebut dipahami sebagai ketercapaian tujuan suatu kelompok, di mana ketercapaian itu tidak harus selalu meniscayakan hadirnya sosok pemimpin yang efektif.

Sebaliknya, seorang inovator, wirausahawan, atau pemikir –sekalipun mereka tidak menempati posisi sebagai seorang pemimpin- apabila mereka memiliki sumber daya tertentu yang dapat mengantarkan tercapainya tujuan organisasi, maka mereka dapat dikategorikan sebagai pihak yang telah menjalankan tugas-tugas kepemimpinan dengan tepat. Yang menjadi focus Gardner dalam memahami kepemimpinan adalah sumber daya dan yang paling penting adalah keterlibatan seluruh elemen sosial yang dapat memberikan nilai-nilai bagi kehidupan bersama (kohesi social). Dengan demikian, kepemimpinan tidak selalu bergantung pada figur atau individu yang menempati posisi atau jabatan sebagai pemimpin, melainkan pada kontribusi apa yang dapat diberikan oleh setiap elemen masyarakat untuk kemajuan bersama.

Dalam perspektif agama Islam, terdapat banyak nash dalam hadis yang menjelaskan tentang apa dan bagaimana seharusnya seorang pemimpin. Di samping hadis Nabi Saw sebagaimana dijelaskan dalam kata pengantar di atas, terdapat banyak riwayat yang menginformasikan mengenai seorang pemimpin dengan tugas-tugas kepemimpinannya, terutama juga konsepsi-konsepsi kepemimpinan menurut Al-Qur'an.

---

[12] Lihat, Melissa Horner, 'Leadership theory: past, present and future.' *Team Performance Management,* Vol. 3, No. 4, 1997, pp. 270-287

Merujuk kepada term pemimpin dan kepemimpinan dalam Al-Qur'an, terdapat kata kunci penting yang perlu kita pahami, di antaranya. Pertama, adalah kata *khalifah.* M. Dawam Raharjo (2002) menginventarisir bahwa kata *khalifah* dalam Al-Qur'an disebut sebanyak 127 kali yang maknanya berkisar di antara kata kerja seperti; menggantikan, meninggalkan, pengganti, pewaris, dan bahkan ada juga yang artinya adalah menyimpang, berselisih, beraneka ragam dan menyalahi janji.[13]

Istilah *khalifah* sendiri disebutkan dalam Al-Qur'an ketika Allah Swt menyampaikan kepada para malaikat untuk menciptakan Nabi Adam As. sebagaimana hal ini tertera dalam surat Al-Baqarah ayat 30;

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Berdasarkan firman tersebut, konsep *khalifah* telah dimulai sejak diciptakannya manusia pertama, yaitu Nabi Adam. Kepemimpinan Nabi Adam pada awalnya tidak lain adalah untuk memimpin dirinya sendiri, kemudian istrinya sampai kemudian keturunannya. Artinya, dalam pandangan Islam, kepemimpinan itu sendiri bukan konsep yang baru karena secara konseptual kepemimpinan sudah disebutkan sebagai salah satu tujuan paling utama diciptakannya manusia pertama, yaitu Nabi Adam.

Selain kata *khalifah,* dalam Islam konsep kepemimpinan juga dikenal dengan istilah Imam. Dalam Al-Qur'an, kata *imam* diulang sebanyak 7 kali dan kata *aimmah* diulang sebanyak 5 kali. Kata imam diartikan sebagai nabi, pedoman, kitab, jalan yang lurus dan juga pemimpin. Kepemimpinan berdasarkan kata *imam* ini adalah orang-orang yang selalu memerintahkan

---

[13] M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedia Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci* (Jakarta: Paramadina, Cet. II, 2002), hlm. 349.

kepada kebaikan dan sekaligus juga melaksanakannya. Makna kepemimpinan yang tercakup dalam kata *imam* ini antara lain adalah suami sebagai pemimpin rumah tangga dan juga para nabi selaku pemimpin bagi kaumnya.

Sementara itu makna kepemimpinan dalam ruang lingkup organisasi disebutkan dengan istilah *ulil amri.* Para ahli bahasa memberikan pengertian yang sangat luas ketika menerjemahkan kata *ulil amri.* Nazwar Syamsu secara khusus mengartikan kata *ulil amri* sebagai orang yang mengemban tugas atau diserahi tanggung jawab tertentu dalam sebuah organisasi.[14] Dengan demikian ruang lingkup kepemimpinan berdasarkan istilah *ulil amri* ini lebih bersifat organisatoris dan formal.

Dalam riwayat juga terdapat banyak penjelasan tentang kepemimpinan. Imam Bukhari meriwayatkan sebuah hadis sebagai berikut;

Telah menceritakan kepada kami Abu Nu'man dari Abu 'Awanah dari Bayan Abu Bisyr dari Qais bin Abu Hazim ia berkata, **Abu Bakar** *menemui seorang wanita suku Ahmas (Quraisy) yang bernama Zainab, lalu dia melihat bahwa wanita itu tidak mau berbicara. Abu Bakar bertanya; "Kenapa dia tidak mau berbicara?". Orang-orang menjawab; "Dia (bernadzar untuk) berhaji dengan tidak berbicara".*

Maka Abu Bakar berkata kepada wanita itu; "Berbicaralah, karena perbuatanmu ini tidak halal. Ini termasuk perbuatan jahiliyyah". Lalu wanita itu berbicara dan bertanya: "Kamu siapa?" Abu Bakar menjawab; "Hanya seorang laki-laki dari kaum Muhajirin". Wanita itu bertanya lagi; "Muhajirin yang mana?". Abu Bakar menjelaskan; "Dari suku Quraisy". Wanita itu kembali bertanya; "Quraisy yang mana kamu?". Abu Bakar menegaskan; "Kamu ini banyak bertanya. Aku ini Abu Bakar".

Wanita itu berkata; "Apa yang membuat kami eksis di atas kebaikan dari apa yang Allah datangkan setelah zaman jahiliyyah ini?". Abu Bakar menjawab; "Yang membuat kalian tetap di atas kebaikan adalah selama pemimpin-pemimpin kalian istiqamah".

---

[14] *Ibid.*, hlm. 466

Wanita itu bertanya; "Siapakah para pemimpin?". Abu Bakar menjawab; "Bukankah kaummu memiliki para pembesar dan tokoh yang memerintahkan mereka lalu mereka menta'ati pemimpin mereka?". Wanita itu menjawab; "Ya benar". Abu Bakar berkata; "Mereka itulah para pemimpin masyarakat", (HR. Bukhari).[15]

Hadis di atas memberikan informasi yang jelas tentang apa makna pemimpin dan sekaligus kepemimpinan dalam perspektif Islam berdasarkan nash hadis tersebut. *Pertama,* pemimpin adalah sosok yang memiliki wewenang untuk mengeluarkan perintah atau kebijakan, baik dalam konteks organisasi atau pemerintahan dengan skala luas maupun terbatas.

Hadis yang tergolong hadis *mauquf* di atas juga menjelaskan bagaimana Abu Bakar menggambarkan tugas seorang pemimpin, yaitu sebagai orang yang memberikan perintah untuk kemudian ditaati. Secara tidak langsung, hal itu menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki kewenangan mengeluarkan perintah untuk diikuti orang lain merupakan salah satu gambaran tentang seorang pemimpin.

Kedua, dalam hadis tersebut juga dijelaskan tentang sifat kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Sifat kepemimpinan tersebut tidak lain adalah konsistensi atau istiqamah. Seorang pemimpin menurut Abu Bakar harus memiliki sikap konsistensi yang tinggi dalam menjalankan amanah serta menegakkan aturan-aturan yang memang seharusnya ditegakkan oleh seorang pemimpin. Dengan konsistensi itulah seorang pemimpin wajib ditaati atau diikuti oleh bawahannya.

---

[15] Hadis ini merupakan hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dalam *Sahih*-nya dan merupakan hadis yang masuk dalam pembahasan mengenai masa-masa Jahiliyah.

B. Pendekatan dalam Memahami Kepemimpinan dan Implikasinya

Ada sebuah ungkapan yang menyatakan bahwa setiap pemimpin ada masanya dan sebaliknya setiap masa pasti ada pemimpinnya.[16] Ungkapan ini mengandung arti bahwa kepemimpinan telah menjadi bagian penting dalam sejarah kehidupan umat manusia sejak dahulu.

Dalam setiap periode sejarah tertentu, kepemimpinan memiliki karakteristik yang berbeda-beda satu sama lain. Pada saat dunia ini terpetakan dalam kerajaan-kerajaan besar dunia, kepemimpinan lebih banyak bersifat sentralistik-tiranik di mana kekuasaan penuh ada di tangan seorang raja.

Bahkan jauh sebelum Masehi, di Mesir terdapat sebuah kerajaan besar di bawah kekuasaan Fir'aun. Dalam sejarah kebudayaan Islam telah banyak dijelaskan bagaimana Fir'aun hampir menjadi penguasa paling berpengaruh dengan kepemimpinannya yang tiranik dan otoriter.

Kekuasaan Fir'aun yang tanpa batas itulah yang konon menjadi salah satu faktor Fir'aun merasa perlu memproklamirkan dirinya tidak hanya sebagai seorang raja atau penguasa, melainkan sebagai 'tuhan'.[17] Kepemimpinan tiranik sebagaimana dijalankan oleh Fir'aun tersebut bahkan juga berlangsung hingga ratusan abad sesudahnya dan termasuk pada awal-awal abad Masehi.

Model kepemimpinan semacam itu mendorong para ahli untuk meneliti dan kemudian menghasilkan kajian seputar pendekatan-pendekatan dalam memahami makna kepemimpinan. Aunur Rohim Fakih menyebutkan bahwa secara umum pendekatan yang digunakan dalam memahami

---

[16] Hifza, dkk. "Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Interdisipliner." *Nidzomulhaq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 5, No. 1 (2000), hlm. 47

[17] Anisa Septianingrum, *Sejarah Dunia Kuno Empat Benua* (Jakarta: Anak Hebat Indonesia, 2017), hlm. 25

makna kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua bagian; pendekatan spiritual dan empiris.[18]

Makna kepemimpinan dengan pendekatan spiritual dipahami sebagai kepemimpinan yang secara dominan mengacu pada model-model kepemimpinan yang dikehendaki oleh ajaran agama. Tidak hanya itu, memahami makna kepemimpinan dengan pendekatan spiritual juga dapat dilakukan dengan memahami istilah-istilah kepemimpinan yang terdapat dalam ajaran agama dan kitab sucinya.[19]

Dalam agama Islam, kepemimpinan dipandang sebagai terjemahan dari kata *khalifah* sebagaimana telah diuraikan di atas. Penggunaan kata 'khalifah' sendiri sebenarnya sangat luas karena ia menunjuk bukan hanya pada seseorang yang menempati jabatan sebagai seorang pemimpin, baik dalam sebuah organisasi atau negara. Sebaliknya, kata 'khalifah' menurut para pakar tafsir mencakup keseluruhan manusia.

Artinya, manusia dikatakan sebagai seorang pemimpin atau *khalifah* yang memiliki mandat primordial bahwa mereka akan menjalankan fungsinya sebagai pengelola bumi, menegakkan kebenaran, mengajak orang lain pada kebenaran dan mencegah dari kemungkaran. Pemahaman tentang pemimpin dan kepemimpinan mereka dengan pendekatan spiritual ini dipandang sebagai tipologi kepemimpinan yang ideal meskipun secara empiris tidak demikian.

Selain menggunakan kata *khalifah,* dalam Islam juga dikenal istilah *'Amir* dan *Sultan'* yang juga kerap diartikan sebagai pemimpin. Namun baik kata *khalifah, amir* dan *sultan* memiliki tipologi dan cakupan kewenangan yang berbeda-beda.[20] Bahkan selain dari tiga istilah tersebut masih ada istilah lain seperti *qadhi, wali, ulil amri.*

---

[18] Aunur Rohim Fakih & Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2021), hlm. 5

[19] Lihat, Imron, *Aspek Spiritual dalam Kinerja* (Magelang: Unimma Press, 2018), hlm. 75.

[20] Faiz Auliya Rohman & Nailatul Muna, 'Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta.'

Sementara makna kepemimpinan dengan pendekatan empiris dipahami sebagai kegiatan manusia dalam kehidupan bermasyarakat. Namun demikian, kegiatan yang dimaksudkan meliputi kegiatan-kegiatan sebagaimana menjadi tugas seorang pemimpin seperti menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan pada keberhasilan dan sebagainya.

Di samping itu, para ahli juga menggunakan berbagai macam pendekatan lain untuk memahami makna dan hakikat kepemimpinan seperti pendekatan ilmu politik, ekonomi, sosial, budaya dan semacamnya sebagaimana hal itu akan diuraikan pada bab-bab selanjutnya.

Dari penjelasan tentang pendekatan-pendekatan dalam memahami arti kepemimpinan tersebut, terdapat satu hal yang dapat digarisbawahi bahwa apa pun pendekatan yang digunakan, setiap kepemimpinan sudah pasti melahirkan implikasi. Menurut Andrew J. Dubrin, setidaknya ada dua implikasi dari berbagai pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu; kepemimpinan memerlukan dan melibatkan orang lain serta mampu menggugah kinerja pengikutnya untuk mencapai hasil kinerja yang positif dan memuaskan.[21]

Berdasarkan pendapat Dubrin di atas, maka menurut penulis, karena pemimpin memerlukan dan melibatkan kehadiran orang lain, maka kepemimpinan perlu dibangun dengan spirit kerjasama dan kebersamaan. Sebab seorang pemimpin tidak akan dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya apabila tidak ada orang lain yang menjadi karyawan atau anggota yang akan diajak untuk menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya.

Demikian juga seorang karyawan atau anggota suatu organisasi tidak mungkin mampu menjalankan tugas-tugasnya secara efektif apabila mereka bertindak berdasarkan kemauan

---

Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 3, No. 2 (November, 2018), hlm. 269.

[21] Andrew J. Dubrin, *The Complit Ideal's Guid Leadership,* terj. Tri Wibowo Budi Santosa (Jakarta: Prenada Media, 2005), hlm. 5

sendiri-sendiri. Oleh sebab itu, antara pemimpin dan anggotanya, bawahan atau karyawannya terdapat hubungan yang sangat erat dan saling memerlukan satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama secara efektif.

Selain itu, seorang pemimpin juga harus memperlihatkan sikap bijak, visioner dan inovatif agar mampu menggugah bawahan atau karyawannya agar mencapai hasil kinerja yang berkualitas. Pemimpin yang tidak bijak seperti egois dan otoriter, yang tidak mampu memaknai keberadaan karyawan atau anggota sebagai pihak yang diperlukan dalam sebuah organisasi tidak mungkin mampu menjalankan kepemimpinannya secara visioner dan inovatif. Pemimpin semacam ini menganggap keberadaan anggota atau karyawan tidak ubahnya sebagai orang yang mau tidak mau harus mengikuti perintah atasannya.

Dari pemaparan di atas paling tidak dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan dengan pengertiannya yang bermacam-macam itu akan selalu melahirkan sebuah implikasi. Di satu sisi, seorang pemimpin, betapa pun sentralnya dalam sebuah organisasi tetap memerlukan kehadiran orang lain dan melibatkan orang lain agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya.

Sementara di sisi lain, seorang pemimpin juga diharapkan mampu menggugah karyawan atau anggotanya agar selalu termotivasi untuk menghasilkan capaian kinerja yang maksimal dan memuaskan. Untuk itulah seorang pemimpin dituntut untuk bersikap bijaksana, inovatif dan visioner agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud dengan baik.

Kepemimpinan juga menuntut adanya pertanggungjawaban. Dalam konteks agama Islam, seorang pemimpin akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya di hadapan Allah Swt. Namun secara empirik, seorang pemimpin juga akan dituntut tanggung jawabnya oleh pihak lain. Bahkan seorang pemimpin dapat diberhentikan dari jabatan kepemimpinannya apabila dinilai

kurang bertanggung jawab. Inilah esensi kepemimpinan bahwa di satu sisi seorang pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk orang lain yang berada di bawah kepemimpinannya dan sekaligus memiliki tanggung jawab besar kepada Tuhannya.

BAB 3

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Sampai saat ini, topik kajian tentang kepemimpinan -meskipun pembahasan tersebut tergolong kajian yang sudah sering dilakukan- tetap mengundang minat banyak pengkaji untuk meneliti. Salah satu faktor yang melatarbelakangi masih tingginya peminat kajian masalah kepemimpinan tidak lain karena kepemimpinan berkaitan erat dengan eksis tidaknya sebuah organisasi.

Sebuah organisasi akan berjalan baik atau sebaliknya, stagnan, dipengaruhi oleh faktor pemimpin dan kepemimpinannya. Dengan demikian, esensi dari kepemimpinan adalah tanggung jawab. Pemimpin yang kurang bertanggung jawab dengan kepemimpinannya akan menyebabkan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya akan mengalami kemunduran.

Sebaliknya, seorang pemimpin organisasi yang bertanggung jawab penuh atas kepemimpinannya akan mampu menjaga dan memajukan organisasi yang dipimpin. Inilah yang menjadikan masalah kepemimpinan menjadi objek kajian yang tidak pernah ada habisnya.

Faktor lain yang menyebabkan topik kepemimpinan masih mengundang minat akademisi untuk meneliti adalah berkaitan dengan kondisi sosial masyarakat yang ada. Situasi sosial masyarakat yang dinilai negatif biasanya akan dikaitkan dengan bagaimana peran dan tanggung jawab pemimpinnya.

Contoh. Apabila dalam suatu negara banyak warga masyarakat yang masih hidup dalam kemiskinan, maka yang akan banyak disorot adalah peran dan tanggung jawab pemimpinnya mulai dari presiden, menteri sampai kepada pemerintahan desanya. Karena itulah topik kepemimpinan tetap menjadi fokus kajian yang kemudian melahirkan berbagai macam teori.

Bab ini akan menjelaskan teori-teori kepemimpinan secara umum serta teori kepemimpinan kepala madrasah. Diharapkan pembahasan ini dapat memudahkan pembaca memahami teori apa saja yang sudah dirumuskan oleh para ahli mengenai kepemimpinan sejak dulu sampai sekarang. Di samping itu, pembahasan ini juga untuk memudahkan pembaca membandingkan, menemukan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing teori tersebut serta memutuskan teori kepemimpinan apa yang akan digunakan oleh seorang kepala madrasah dalam memimpin lembaganya.

A. Teori-Teori Kepemimpinan

Secara umum *grand theory* kepemimpinan berpijak pada tiga teori utama, yaitu teori sifat, perilaku dan lingkungan. Namun tidak sedikit para ahli yang kemudian mengajukan teori-teori baru berkaitan dengan kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian mereka. Berdasarkan penelusuran penulis, setidaknya ada delapan teori kepemimpinan yang akan diuraikan dalam pembahasan ini.

1. Teori Sifat

Berdasarkan teori ini kepemimpinan tercipta sebagai suatu 'pemberian' yang sudah tertanam dalam diri seseorang dan tidak dapat dibentuk. Karena itu, teori ini juga disebut dengan teori genetik. Mereka yang mengikuti teori ini berkeyakinan bahwa eksistensi seorang pemimpin sejatinya dapat diketahui dengan memperhatikan sifat-sifat yang melekat pada dirinya dan sifat-sifat tersebut merupakan sifat bawaan lahir yang diwariskan secara genetik dari generasi sebelumnya.

Salah satu tokoh yang memperkenalkan teori ini adalah Carlyle. Dalam salah satu pendapatnya Carlyle mengatakan bahwa karakter seorang pemimpin merupakan salah satu berkah dari Tuhan. Carlyle mengemukakan teori tersebut berdasarkan pada pengamatannya terhadap kisah-kisah dan kehidupan para pahlawan.

Ungkapannya yang populer adalah bahwa sifat kepemimpinan seseorang tidak lain merupakan hadiah Tuhan yang diberikan kepada seseorang untuk memberikan pencerahan.[22] Carlyle kemudian mengajukan sebuah contoh tentang kepahlawanan seseorang yang sangat sarat dengan nilai-nilai kepemimpinan. Kepemimpinan dan kepahlawanan bagi Carlyle dipandang sebagai sesuatu yang bernilai ilahi. Karena itu kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang bukan karena hasil bentukan melainkan sudah diberikan oleh Tuhan.

Berangkat dari teori di atas, asumsi yang dibangun adalah bahwa kepemimpinan diyakini akan berhasil apabila dalam sosok seorang pemimpin terdapat sifat, ciri, atau perangai bawaan tertentu yang melekat pada jatidirinya.[23] Jadi menurut teori ini, pemimpin dengan perangai jujur, dan sifat-sifat positif bawaan lainnya diyakini akan lebih efektif dan berhasil dalam kepemimpinan seseorang.

Namun demikian, perangai, sifat, maupun ciri-ciri positif seseorang tidak mungkin semuanya ditentukan karena faktor bawaan atau genetik. Secara keilmuan, teori ini kurang sejalan dengan teori tabularasa dalam psikologi yang memandang bahwa sifat-sifat positif yang melekat dalam diri seseorang tidak lain merupakan hasil bentukan lingkungan.

---

[22] Hengki Mangiring Parulian Simarmata, dkk, *Organisasi: Manajemen dan Kepemimpinan* (*tk:* Yayasan Kita Menulis, 2021), hlm. 128

[23] Wulandari, Rusdinal, Nurhizrah Gistituati, 'Analisis Teori Kepemimpinan dalam Organisasi.' *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan,* Vol. 3. No. 5, (2021), hlm. 291.

Dalam perspektif agama Islam juga terdapat sebuah hadis Nabi Saw yang menjelaskan bahwa setiap anak yang lahir pada dasarnya sama-sama membawa potensi ketauhidan yang sama (*fitrah*). Dan Nabi Saw kemudian menegaskan bahwa potensi itu dapat berubah tergantung pada peran orang tua. Dengan demikian, ciri, sifat dan perangai seseorang merupakan hasil atas pengaruh atau bentukan orang lain.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat digarisbawahi bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak lain merupakan bentukan dari proses yang sangat panjang dan kombinasi antara bawaan dan pengaruh sosial. Sebab faktanya banyak pemimpin-pemimpin bijak yang melahirkan keturunan dengan sifat dan kepribadian yang tiranik. Begitu juga sebaliknya tidak sedikit pemimpin tiranik justru melahirkan keturunan yang bijak.

Hal ini juga dikemukakan Profesor Eddie Blass (2019) dari Torrens University Australia. Dalam salah satu artikelnya, Blass berargumen bahwa *"…Natural Born Leadership theory argues that everyone is born a leader, but whether that leadership potential is fulfilled, and in what capacity and circumstances, depends partly on context and partly on how the individual themselves develops. A Natural Born Leader (NBL) has Courage, Conviction and, above all, Balance and it is this that differentiates the true leaders from those who are simply in power or have exerted power."*

Argumentasi Blass di atas memperlihatkan bahwa meskipun setiap orang dilahirkan sebagai pemimpin sebagaimana topik ini sudah populer dalam perspektif Islam, akan tetapi potensi kepemimpinan itu baru dapat dipenuhi tergantung pada konteks yang berkembang dan sebagiannya lagi tergantung pada individu sendiri. Konteks dan kualitas individu itulah yang kemudian dapat membedakan apakah seseorang benar-benar memiliki

karakter kepemimpinan atau sebaliknya justru memiliki karakter sebagai penguasa.[24]

2. **Teori Kepemimpinan Perilaku**

Bila dalam teori sifat disebutkan bahwa ciri, perangai dan sifat positif seorang pemimpin merupakan faktor bawaan atau genetik, namun teori perilaku justru sebaliknya. Menurut teori ini seseorang dilahirkan hakikatnya bukan untuk menjadi seorang pemimpin. Teori ini menolak bahwa pemimpin yang efektif dipengaruhi oleh sifat-sifat yang melekat sebagai bawaan. Namun kepemimpinan yang efektif itu tidak lain merupakan hasil dari sebuah proses.

Teori ini juga berusaha memahami sifat-sifat kepemimpinan seseorang berdasarkan aktivitas dan perilakunya dalam menjalankan tugas kepemimpinannya seperti bagaimana mereka berkomunikasi dengan bawahan dan relasi, membuat kebijakan, mendelegasikan tugas kepada bawahannya, melakukan kontrol dan evaluasi atas kinerja bawahan. Bertolak belakang dari teori sifat di atas, menurut teori perilaku, setiap pemimpin memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya sehingga memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang efektif.

Pemikiran mendasar dari teori ini antara lain bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik dan efektif dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut mempelajari kepemimpinan orang lain yang juga baik. Di samping itu mereka juga harus memiliki pikiran terbuka untuk mendapatkan pengalaman-pengalaman yang berguna serta membangun interaksi yang aktif dan produktif dengan orang lain dan segenap anggotanya.

Kepemimpinan perilaku lebih mengarah pada aspek keteladanan apa saja yang dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin kepada orang lain di sekitarnya. Perilaku yang

[24] Eddie Blass & Brian Haraida, 'Recognising 'True' Leadership: The Theory of Natural Born Leadership.' *International Journal of Business and Social Science,* Vol. 10, No. 4 (April 2019). Pp. 1-8

tetap dan selalu tampak dalam diri seorang pemimpin menjadi salah satu indikator untuk mengidentifikasi apakah kepemimpinan seseorang termasuk ke dalam kepemimpinan genetik atau perilaku.

Dengan kata lain, efektifitas dari seorang pemimpin dinilai dari seluruh perilakunya sebagai seorang pimpinan.[25] Perilaku inilah yang menjadi barometer utama apakah nanti seorang pemimpin dinilai mampu mengantarkan organisasi yang dia pimpin itu mencapai keberhasilan atau sebaliknya perilaku itulah yang justru dapat menghalangi keberhasilan.

Dari sudut pandang agama, perilaku pemimpin dapat menjadi hal paling utama berdasarkan salah satu ungkapan yang menjelaskan bahwa *lisánu al-hál afshahu min lisani al-maqál,* komunikasi, instruksi bahkan juga dakwah dengan tindakan dan perilaku nyata bisa jadi lebih efektif daripada sekadar himbauan lisan.[26] Hal ini berarti bahwa kepemimpinan seseorang diharapkan dapat memberikan perubahan yang nyata bukan hanya berdasarkan perintah semata melainkan juga dengan menunjukkan contoh dan tindakan nyata kepada orang lain atau bawahannya.

3. Teori Lingkungan-Situasional

Salah satu pencetus dari teori kepemimpinan ini adalah Florence Nightingale (1859). Konsepsi dasar yang melandasi teori ini adalah bahwa setiap manusia merupakan bagian inhern dari lingkungan secara keseluruhan. Dan berangkat dari konsep tersebut maka kemudian tercetus berbagai macam teori. Salah satunya yang digunakan untuk memahami makna kepemimpinan. Berdasarkan teori ini disebutkan bahwa kepemimpinan merupakan hasil dari proses dan waktu. Dalam proses

---

[25] Encep Syaifudin, 'Teori-Teori Kepemimpinan.' *Jurnal Al-Qalam,* Vol. 21. No. 102 (Desember 2004), hlm. 466

[26] Ramlah, M.M, *Meretas Dakwah di Kota Palopo* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 123

tersebut, keberadaan lingkungan memberikan pengaruh penting bagi lahirnya pemimpin.[27]

Secara tidak langsung, kepemimpinan berdasarkan perspektif teori lingkungan ini lebih menekankan pada pendekatan situasional dalam merumuskan model normatif kepemimpinan. Dengan demikian, seorang pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila situasi yang berada di sekitarnya mendukung sistem kepemimpinan yang dijalankan. Karena bergantung pada situasi lingkungan maka keberhasilan peimpin dalam situasi lingkungan tertentu akan berbeda dengan ketika mereka berada pada situasi lingkungan lain yang berbeda. Perbedaan situasi lingkungan inilah yang mempengaruhi model gaya kepemimpinan seseorang.

Namun, lingkungan tidak otomatis dapat mengubah secara mutlak gaya, model dan efektivitas kepemimpinan seseorang. Sebab lingkungan merupakan masalah ruang dan waktu. Dengan kata lain teori kepemimpinan dalam perspektif teori ini akan selalu memperhitungkan ruang dan waktu.[28] Kepemimpinan berdasarkan perspektif ini juga cenderung menjadikan kondisi dan keadaan sebagai pencetus bagi munculnya efektivitas kepemimpinan. Padahal untuk mengubah model dan gaya kepemimpinan diperlukan dorongan internal dari seorang pemimpin sementara keadaan lingkungan lebih merupakan faktor pencetus lahirnya dorongan tersebut.

Konsepsi idealis dari teori lingkungan ini menghendaki bahwa seorang pemimpin harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman yang melingkupinya. Perubahan zaman dan kondisi dengan demikian menghendaki perubahan yang sama dalam gaya dan model seseorang

[27] Lihat, Wendy Sepmady Hutahaean, *Pengantar Kepemimpinan* (Malang: Ahli Media Press, 2021), hlm. 16-17

[28] Said Sagaf & Haedar Akib, *Reformasi Pelayanan Publik di Negara Berkembang* (Makasar: Sah Media, 2018), hlm. 126

dalam memimpin. Pemimpin yang tidak mengubah gaya dan model kepemimpinannya pada saat zaman menghendaki perubahan, hal itu akan mengurangi efektifitas kepemimpinannya.

Contoh paling sederhana adalah kepemimpinan kepala madrasah di zaman era digital seperti saat ini dengan zaman sebelumnya. Ketika memasuki era digital yang sangat identik dengan eranya kaum melineal ini, pemimpin madrasah tentu harus berusaha mengakomodasi kehadiran era tersebut dan kemudian mem-*break down* dalam kebijakan-kebijakan kepemimpinannya. Tuntutan untuk mengubah gaya dan model kepemimpinan berdasarkan tuntutan zaman atau keadaan ini akan berpengaruh terhadap efektif tidaknya kebijakan yang akan diterapkan.

Secara tidak langsung, kepemimpinan yang mengadopsi teori ini hendak mengatakan bahwa seorang pemimpin harus selalu berpikiran terbuka dan peka dengan situasi dan perkembangan yang terus berubah. Pemimpin yang menutup diri atau tidak mau mengerti dengan kondisi dan keadaan di sekitarnya justru akan menjadikannya kontraproduktif bahkan akan jauh tertinggal oleh pemimpin-pemimpin lain yang mau berubah mengikuti perkembangan zaman.

4. Teori *Great Man*

Teori ini mengajukan tentang ciri dan sifat melekat pada seseorang sebagai salah satu landasan teoritisnya. Berdasarkan teori Great Man ini, seorang pemimpin yang efektif memiliki ciri dan sifat khusus tertentu di mana sifat-sifat tersebut membedakannya dengan pemimpin lain. Ciri dan sifat tersebut melekat kuat dalam diri seseorang dan tidak dapat dibuat-buat. Salah satu unsur sifat yang dipandang relevan dalam teori ini adalah karisma.

Seseorang menurut teori ini memiliki karisma sendiri-sendiri yang berbeda dengan orang lain. Demikian halnya dengan seorang pemimpin. Karisma seorang pemimpin ada yang sudah melekat kuat dalam dirinya yang

membedakannya dengan pemimpin lain. Selain karisma, keterampilan berkomunikasi juga dipandang sebagai ciri atau sifat seorang pemimpin yang tiap-tiap pemimpin sudah pasti berbeda-beda. Perbedaan sifat dan keterampilan, termasuk karisma, menjadi penentu perbedaan efektifitas kepemimpinan itu sendiri.

Tetapi, meskipun sifat dan ciri dalam teori Great Man ini dianggap sebagai sesuatu yang melekat dalam diri seseorang dan tidak dapat dibuat-buat, namun pandangan dari teori tersebut tidak semuanya tepat. Sebab karisma secara tidak langsung merupakan efek dari sesuatu yang lain. Ada banyak faktor yang menjadikan seseorang tampak terlihat berkarisma, apalagi ditinjau dari sudut pandang agama Islam. Salah satu faktor yang dapat memunculkan karisma dalam diri seseorang adalah iman dan ilmu .

Seorang ulama atau orang *alim* yang beriman dan bertakwa kepada Allah Swt akan memiliki karisma tersendiri yang membedakannya dengan ilmuwan lain yang tidak beriman. Dalam Al-Qur'an Allah Swt berfirman, *"Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan,"* (QS. Al-Mujadilah : 11).

Karisma itu sendiri merupakan kualitas pribadi seseorang akibat internalisasi nilai-nilai. Karena itu, menjadi pemimpin yang berkarisma tidak dapat dibuat-buat atau direkayasa dengan penampilan atau performa. Sebab karisma akan dengan sendirinya tercipta pada saat dalam diri seseorang sudah terinternalisasi nilai-nilai positif, sifat-sifat heroik, kecakapan dan profesionalisme. Teori Great Man ini sepintas identik dengan teori sifat yang menilai sifat-sifat efektif seorang pemimpin merupakan sesuatu yang melekat dalam diri orang tersebut dan tidak dapat diubah karena sudah merupakan pemberian Tuhan.

5. **Teori Kepemimpinan Implisit**

Teori kepemimpinan implisit ini dikembangkan dari teori-teori kepribadian. Pencetus dari lahirnya teori ini adalah Carol S. Dweck. Teori ini banyak dikenal sebagai teori orang awam yang di dalamnya mencakup teori entitas dan inkremental.

Teori entitas itu sendiri didasarkan pada pandangan umum mengenai sifat seseorang yang dianggap permanen dan tidak dapat diubah. Salah satu ungkapan yeng mencerminkan keberadaan teori intitas ini misalnya ketika seseorang menilai watak atau sifat orang lain sebagai sesuatu yang tetap melekat. "Memang wataknya begitu, tidak bisa dubah." Ungkapan semacam itu menjadi salah satu basis dikembangkannya teori entitas yang kemudian berkembang menjadi teori implisit.[29]

Selain teori entitas, teori implisit juga terdiri dari teori inkremental. Teori ini merupakan kebalikan dari teori entitas dan berpandangan bahwa sifat itu dinamis, dapat berubah dan dapat dikembangkan. Teori inkremental ini menjelaskan tentang pengaruh intervensi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi teori implisit sehingga teori ini dapat memberikan pemahaman tentang peran perbedaan individu dalam proses interaksi sosialnya.

Teori kepemimpinan implisit digunakan antara lain untuk dapat membedakan keberadaan para pemimpin berdasarkan jenis jabatan kepemimpinannya.[30] Dari sini dapat diketahui bahwa seorang manajer perusahaan tentu memiliki perbedaan gaya kepemimpinan dengan kepala sekolah, dengan pemimpin partai atau jenderal. Perbedaan dan gaya kepemimpinan tersebut terjadi antara lain karena adanya intervensi sekaligus interaksi yang terjalin di dalamnya.

---

[29] Lihat, Aquilina Tanti Arini, 'Teori Implisit dalam Proses Belajar, Relasi antar Pribadi dan antar Kelompok'. *Buletin Psikologi,* Vol. 22, No. 1 (Juni 2014), hlm. 63

[30] Beny Hutahayan, *Kepemimpinan Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hlm. 224

Dengan memahami teori kepemimpinan implisit ini, secara tidak langsung kita dapat mengenali perbedaan strereotip dan prototipe akan sifat, keterampilan dan perilaku seorang pemimpin. Sehingga melalui pengenalan itu juga dapat dibangun asumsi dan keyakinan mengenai karakteristik kepemimpinan yang dengannya dapat dijadikan tolak ukur apakah kepemimpinan seseorang dikatakan efektif atau tidak.

6. Teori Kepemimpinan Karismatik

Banyak kalangan menaruh perhatian untuk mengkaji masalah karisma kaitannya dengan kepemimpinan ini. Sebab pemimpin yang memiliki karisma dinilai memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin yang karismatik juga selalu memiliki peluang besar menjadikan kepemimpinannya berjalan efektif sebab karisma yang dimilikinya dapat menjadi 'intervensi' terhadap orang-orang di sekitarnya untuk produktif.

Neveen Abdul Khalik Musthafa mengartikan karisma sebagai sesuatu yang bernilai dengan kesucian. Dan orang yang berkarisma adalah orang yang menampakkan unsur-unsur kesucian serta memperlihatkan kualitas dan orsinalitas nilai-nilai pribadi secara tegas dan kuat.[31] Nabi Muhammad Saw dikatakan orang yang berkarisma. Bahkan tokoh seperti Max Weber mencirikan Nabi Muhammad Saw sebagai tokoh yang berkarisma karena memiliki superioritas pribadi dengan tugas suci dan risalahnya.[32]

Judge menyebut kepemimpinan karismatik berhubungan erat dengan masalah attribusi. Artinya, karisma seorang pemimpin salah satunya berasal dari pemberian attribusi orang lain setelah mereka melihat kemampuan maupun sifat-sifat tertentu yang ditunjukkan

---

[31] Neveen Abdul Khalik Musthafa, *Oposisi Islam,* terj. Ali Ghufron (Yogyakarta: LkiS, 2012), hlm. 148.

[32] Ann Ruth Willner, 'The Rise and Role of Charismatic Leadership.' *The Annals Journal,* Vol. 358 (Maret 1965), hlm. 78

oleh pemimpin. Sementara Herold lebih menekankan pada kemampuan dan perilaku seorang pemimpin dalam menciptakan inovasi. Kemampuan dalam berinovasi inilah yang bagi Harold menjadikan seorang pemimpin diasumsikan sebagai pemimpin yang berkarisma.[33]

Dari uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa karisma berkaitan erat dengan masalah kualitas pribadi. Seorang pemimpin dengan kualitas pribadi yang kuat akan memberikan efek luar biasa pada orang-orang di sekitarnya atau bawahannya. Di samping kualitas pribadi, karisma juga merupakan hasil dari internalisasi nilai-nilai. Dengan demikian, kurang tepat kalau karisma seorang pemimpin dihubungkan dengan kemampuan mereka mengidentifikasi diri sendiri atau mencitrakan diri untuk mencapai performa yang luar biasa di mata orang lain.

7. Teori Kepemimpinan Neokarismatik

Berbeda dengan teori karismatik yang tercipta karena adanya proses internalisasi nilai-nilai sehingga menjadikan kualitas pribadi seseorang menjadi kuat, teori neokarismatik adalah teori kepemimpinan yang lebih menonjolkan kepribadian seorang pemimpin melalui simbol-simbol dan penampilan yang dengan simbol tersebut akan tercitra adanya komitmen, sikap dan sifat sehingga menimbulkan daya tarik emosional orang lain.

Teori ini menurut para ahli merupakan gabungan dari empat teori kepemimpinan sekaligus, yaitu teori kepemimpinan karismatik, transaksional, visioner dan transformasional.[34] Meskipun teori ini merupakan gabungan empat teori, penggunaan simbol dan penampilan tampak lebih dominan sehingga barometer apakah kepemimpinan seseorang dipandang berkarisma atau tidak ditentukan oleh bagaimana simbol dan penampilan itu bekerja dan

[33] Timothy A. Judge, dkk, *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior,* terj. Diana Angelica (New Jersey: Pearson Education, 2007), hlm. 656

[34] Thamrin Noor, *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi* (Malang: Mozaik, 2022), hlm. 38

memunculkan daya tarik emosional bawahan atau lingkungan.

Seandainya disebut kelebihan, maka kelebihan dari teori ini adalah mampu dengan mudah memunculkan daya tarik emosional orang lain hanya dengan memperlihatkan simbol dan penampilan. Namun kekurangannya adalah karena seorang pemimpin yang mengikuti teori ini lebih banyak bergantung pada bagaimana mereka memanfaatkan simbol, melakukan pencitraan dengan penampilan-penampilan mereka sehingga nilai-nilai dan kualitas pribadi yang seharusnya terinternalisasi menjadi terabaikan.

8. Teori Transformasi

Sebagian ahli mengartikan teori kepemimpinan transformasi ini tidak berbeda dengan teori karismatik. Artinya, teori transformasi sama halnya dengan teori karismatik. Namun pendapat lain mengatakan bahwa dua teori ini berbeda. Kalau teori kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan efektif karena adanya internalisasi nilai dan adanya kualitas pribadi yang kuat pada diri seorang pemimpin sehingga faktor itu memunculkan daya tarik orang lain untuk berbuat lebih baik dalam organisasi. Tapi teori transformasi adalah kemampuan pemimpin memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi.

Karena kemampuannya dalam memotivasi inilah teori ini juga disebut sebagai teori visioner. Artinya pemimpin yang mengadopsi teori ini dalam kepemimpinannya akan selalu mendorong sumber daya manusia organisasi untuk selalu produktif, bergerak cepat mewujudkan visi-misinya. Hanya saja visi-misi yang hendak dicapai itu terkadang lebih banyak merupakan visi-misi pemimpinnya daripada visi-misi organisasi. Tipe pemimpin seperti ini biasanya mengandalkan karisma dan kewibawaan dirinya dalam menjalankan kepemimpinannya

sehingga dapat memotivasi sumber daya manusia organisasi yang dia pimpin dan karena itulah teori ini disamakan dengan teori karismatik.

Menurut Bass dan Avolio, untuk menstransformasikan bawahannya agar dapat bekerja mewujudkan visi-misi mereka, seorang pemimpin harus memiliki empat hal yang dapat menopang karisma dan kewibawaan mereka.[35] *Pertama*, pemimpin harus menjadi role model dalam sikap, perilaku serta komitmen (*idealized influence*) bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini akan selalu berusaha memperhatikan kebutuhan bawahannya, bersedia menanggung risiko bersama, selalu menanamkan rasa bangga bagi bawahan serta tidak memanfaatkan kekuasaan untuk kepentingan dirinya sendiri. Sikap ini dapat memunculkan rasa kagum, percaya dan respek bagi bawahan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang sama sebagaimana dilakukan oleh pemimpinnya.

Dalam terminologi Islam pemimpin seperti ini diistilahkan dengan pemimpin yang menjadikan dirinya sebagai *uswah hasanah* atau teladan yang baik. Keteladanan bahkan menjadi salah satu sikap utama Rasulullah Saw sebagaimana ditegaskan di dalam Al-Qur'an surat Al-Ahzab ayat 21, *"Sungguh telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu."* Artinya kepemimpinan Rasulullah Saw sendiri, baik sebagai seorang nabi dan rasul maupun sebagai seorang kepala rumah tangga atau kepala negara lebih banyak menekankan aspek keteladanan yang baik. Sehingga keteladanan itulah yang menjadikan para sahabatnya, bahkan orang yang sebelumnya menentang beliau sekalipun, menaruh rasa hormat dan kepercayaan kepada beliau.

---

[35] B.M. Bass & B.J. Avolio, 'Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.' *SAGE Publication Inc.* (1994), pp. 11

Role model perilaku seorang pemimpin atau keteladanan secara tidak langsung merupakan kebutuhan dalam suatu organisasi. Artinya, pada saat organisasi tidak lagi memiliki pemimpin yang dapat dijadikan sebagai role model perilaku, keteladanan atau *uswah hasanah,* maka jalannya organisasi kemungkinan besar tidak akan berjalan dengan baik. Karena itu, menurut Raghib Al-Asfahani, Allah Swt menyebutkan kata *uswah hasanah* pada tiga ayat yang menunjuk antara lain kepada Nabi Ibrahim sebagai nenek moyang Nabi Muhammad dan juga Rasulullah Saw sendiri.[36]

Kedua, pemimpinan transformasional juga selalu berusaha memotivasi dan menginspirasi bawahannya (*inspirational motivation*). Cara yang dilakukan pemimpin seperti ini biasanya dengan selalu mengkomunikasikan ekspektasinya yang tinggi secara jelas. Termasuk juga memanfaatkan penggunaan berbagai simbol dalam berkomunikasi untuk memfokuskan usaha atau tindakan. Namun begitu pemimpin transformasional juga mampu mengekspresikan tujuan-tujuan penting yang hendak dicapai dengan cara-cara yang sederhana.

Dengan cara-cara seperti itu, sumber daya manusia organisasi yang berada di bawah kepemimpinannya dapat memahami dengan jelas apa yang seharusnya mereka lakukan. Bahkan karena kemampuannya dalam mengekspresikan tujuan dengan cara yang sederhana itu orang-orang di sekitarnya tidak merasa terbebani, bahkan termotivasi untuk mengaktualisasikan seluruh kemampuan dan kompetensi mereka dalam mencapai tujuan.

Ketiga, pemimpin transformasional akan selalu berusaha menciptakan iklim yang kondusif untuk memacu berkembangnya inovasi dan kreativitas bawahannya atau biasa disebut dengan *intellectual stimulation*. Bagi pemimpin transformasional, terjadinya perbedaan pendapat dalam suatu organisasi dianggap sebagai hal biasa. Bahkan tidak jarang

---

[36] Al-Raghib Al-asfahani, *Mufradat Alfadh Al-Qur'an* (Beirut: Dar al-Qalam,1992), hal.76

pemimpin seperti ini memanfaatkan perbedaan pendapat itu untuk menggali dan mendorong munculnya ide-ide baru dari bawahannya serta mengharapkan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi organisasi.

Dalam mengalisis permasalahan, mencari solusi pemecahan serta mengambil keputusan, pemimpin transformasional cenderung melibatkan semua bawahannya. Hal itu bertujuan agar semua sumber daya manusia organisasi memiliki pemahaman yang sama atas masalah yang dihadapi serta saling mendukung atas keputusan dan jalan pemecahan masalah yang akan diambil.

Dalam sebuah organisasi, pemimpin dengan kemampuan memberikan stimulasi intelektual yang tinggi sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Menurut David A. Waldman (1987), *"..Through intellectual stimulation,transforming leaders help subordinates to think about old problems in new ways,"* bahwa melalui stimulasi intelektual, seorang pemimpin dapat membantu bawahannya memikirkan masalah-masalah lama dengan cara-cara baru.[37] Dengan kata lain, stimulasi intelektual berperan penting dalam membantu sumber daya manusia organisasi memunculkan ide-ide kreatif mereka dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi organisasi.

Keempat, adalah pemimpin transformasional selalu berupaya memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual (*individualized consideration*). Perhatian itu diberikan terutama untuk memacu mereka agar selalu berprestasi dan berkembang. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, seorang pemimpin transformasional dalam praktiknya juga bertindak sebagai layaknya seorang *coach* atu pelatih atau di saat-saat tertentu juga berperan sebagai penasehat (mentor). Perpaduan gaya kepemimpinan seperti ini

---

[37] David A. Walman, Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, 'Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect.' *Group & Organizational Studies,* Vol. 12, No. 1 (Maret 1987), pp. 73-87.

dilakukan untuk memacu prestasi para karyawan atau sumber daya manusia organisasi agar semakin meningkat.

BAB 4

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan peran yang sangat dominan. Maju tidaknya suatu kegiatan organisasi akan banyak dipengaruhi oleh profesionalitas pemimpinnya. Pemimpin ibarat motor penggerak yang fungsinya bukan hanya menjadi penentu apakah organisasi bergerak maju atau stagnan. Namun sebagi motor penggerak organisasi, pemimpin juga bertanggung jawab apakah organisasi yang dipimpinnya akan mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak.

Kepala madrasah merupakan seorang pemimpin di lingkungan pendidikan madrasah. Secara teoritik, pengertian kepala sekolah dan kepala madrasah tidak memiliki perbedaan yang substansial. Perbedaan di antara keduanya hanya terletak pada kelembagaan yang dipimpin. Untuk memahami karakteristik antara sekolah dan madrasah dan berikut pemimpinnya, kita harus mengetahui gambaran singkat tentang bagaimana madrasah dan perkembangannya di Indonesia.

Dalam konteks Indonesia, masyarakat umum hampir tidak terlalu membedakan secara signifikan antara makna sekolah dan madrasah. Dengan kata lain, istilah madrasah ini seakan telah menyatu dengan istilah sekolah formal. Hanya saja madrasah merupakan lembaga pendidikan yang berada di bawah binaan Departemen Agama Republik Indonesia sementara sekolah-sekolah umum tidak demikian.

A. Pengertian Umum Kepemimpinan Kepala Madrasah

Bila ditinjau dari aspek sejarahnya, madrasah pada awalnya memang didirikan sebagai lembaga pendidikan yang secara khusus ditujukan untuk mengajarkan agama Islam. Meski demikian, madrasah bukan lembaga pendidikan agama Islam pertama yang dikenal masyarakat Indonesia. Sebelum madrasah, masyarakat Indonesia belajar agama Islam di surau atau pondok-pondok yang didirikan oleh para penyebar agama Islam.

Dalam dunia Islam juga kurang lebih sama, bahwa dalam rangka mengajarkan dan menyebarkan agama Islam, madrasah pada awalnya tidak dikenal oleh masyarakat Muslim. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam mulai didirikan, berkembang dan dikenal di dunia Islam sekitar abad 11-12 M. Hal ini tidak terlepas dari peran Nidzam Al-Mulk yang mendirikan lembaga pendidikan yang diberi nama *Madrasah Nidzamiyyah* di Baghdad.[38]

Madrasah Nidzamiyah sendiri merupakan lembaga pendidikan yang pada awal berdirinya dimaksudkan untuk menyebarkan pemikiran Sunni guna menghadapi pemikiran Syi'ah. Pendapat lain menyebutkan bahwa madrasah sudah didirikan dan dikenal kira-kira pada akhir abad ke-4 Hijriyah. Meskipun pada abad-abad tersebut sudah dikenal madrasah, namun pengertian madrasah saat itu berbeda dengan sekarang. Sebab madrasah yang dimaksud pada zaman itu lebih merupakan perguruan tinggi yang banyak mempelajari dan mengembangkan disiplin keilmuan serta belum ada kategori Ibtidaiyah, Tsnawiyah dan Aliyah seperti saat ini.[39]

Khusus di Indonesia sendiri, munculnya madrasah menurut beberapa pendapat bersamaan dengan lahirnya organisasi masyarakat Islam seperti Muhammadiyah, NU dan beberapa ormas Islam lainnya. Beberapa analisis juga

---

[38] Aunurrofiq, dkk, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* (Jakarta: Listafariska, 2005), hlm. 31

[39] Manpan Darajat, 'Sejarah Madrasah di Indonesia.' *Al-Afkar: Journal of Islamic Studies,* Vol. 1, No. 1 (Januari, 2018), hlm. 198

menyebutkan bahwa faktor yang melatarbelakangi munculnya madrasah ini adalah adanya penjajahan kolonial Belanda yang menolak usulan untuk memasukkan pelajaran agama Islam di sekolah-sekolah yang didirikan oleh Belanda. Selain faktor penolakan, upaya Kristenisasi oleh Belanda juga disebut sebagai pemicu didirikannya madrasah di Indonesia. Dua faktor itulah yang diyakini memunculkan inisiatif para ulama Indonesia waktu itu untuk mendirikan lembaga pendidikan yang berbeda dengan lembaga pendidikan bentukan Belanda, yaitu lembaga pendidikan yang banyak mengajarkan materi ilmu agama Islam atau yang dikenal dengan nama madrasah.[40]

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan orang yang dipilih dan ditetapkan dalam jangka waktu tertentu sebagai orang yang memimpin lembaga pendidikan yang di dalamnya mengajarkan ilmu pengetahuan agama Islam di samping disiplin keilmuan lain kepada peserta didiknya. Sebagai lembaga pendidikan yang berada di bawah binaan Kementerian Agama, pengangkatan kepala madrasah harus dilakukan dengan mekanisme tersendiri sebagaimana diatur oleh Kementerian Agama.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 terdapat beberapa pasal-pasal yang menjelaskan tentang madrasah, kepala madrasah dan guru madrasah. Dalam pasal 1 disebutkan bahwa:

Satu, madrasah merupakan satuan pendidikan formal pada kementerian agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam. Berdasarkan pasal tersebut dapat kita ketahui bahwa madrasah tidak ada bedanya dengan sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan berbagai disiplin keilmuan. Hanya saja madrasah memiliki kekhasan tersendiri yang membedakannya dengan sekolah umum lainnya.

Kekhasan yang melekat dalam lembaga pendidikan madrasah di antaranya meliputi kekhasan teologis. Bahwa

[40] Timur Djaelani, *Kebijaksanaan Pembinaan Kelembagaan Agama Islam* (Jakarta: Dirjenaga, 1982), hlm. 36-37

madrasah merupakan lembaga pendidikan yang diselenggarakan dengan tugas utama menanamkan nilai-nilai ajaran agama Islam. Artinya, setiap peserta didik yang menempuh jenjang pendidikannya di madrasah diarahkan untuk mempelajari berbagai disiplin ilmu pengetahuan sekaligus mengamalkan ajaran-ajaran agama Islam.

Kedua, kepala madrasah berdasarkan pasal tersebut diartikan sebagai orang yang memimpin madrasah. Artinya, sebagai pemimpin madrasah, kriteria pengangkatan kepala madrasah sangat berbeda dengan sekolah-sekolah lain. Sebagai sekolah yang memiliki kekhasan Islam, tentu saja kepala madrasah harus memiliki latar belakang sebagai orang yang beragama Islam.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan orang yang diangkat untuk menempati jabatan sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan formal yang memiliki kekhasan Islam. Sebagaimana kepala sekolah pada umumnya, kepala madrasah bertanggung jawab penuh terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya terutama mewujudkan visi-misi madrasah. Keberhasilan atau kegagalan kepala madrasah salah satunya ditentukan oleh dijalankan-tidaknya fungsi-fungsi kepemimpinan dalam mengorganisir semua elemen di dalam lembaga yang dipimpinnya.

B. Ruang Lingkup Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebagaimana kepemimpinan pada umumnya, kepemimpinan kepala madrasah memiliki ruang lingkup kinerja yang sudah ditentukan. Dengan kata lain, kepala madrasah memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang menjadi ruang lingkup kinerjanya serta harus dijalankan secara konsisten. Hal ini sebagaimana diatur dalam peraturan Kementerian Agama Republik Indonesia. Mengacu pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017, ruang lingkup kepemimpinan kepala madrasah mencakup beberapa aspek.

Satu, dari sisi tugas kepala madrasah memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan melakukan penilaian. Kepala madrasah merencanakan apa yang akan dicapai oleh lembaganya, menentukan strategi dan langkah-langkahnya, melaksanakan rencana yang sudah disusun serta kemudian menilai apakah tujuan yang akan dicapai sudah dapat direalisasikan atau tidak, mengevaluasi peluang dan tantangan serta menentukan langkah-langkah alternatif berikutnya.

Dua, mengembangkan kewirausahaan. Tugas kepala madrasah selanjutnya adalah mengembangkan kewirausahaan. Kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan kewirusahaan ini bertujuan antara lain untuk menopang kemandirian madrasah. Kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan kewirausahaan merupakan hal penting yang harus dikuasai salah satunya karena menentukan efektifitas keberlanjutan madrasah itu sendiri.

Sayangnya, tidak sedikit kepala madrasah yang mengabaikan tugas yang satu ini. Untuk membiayai seluruh proses pendidikan, tidak sedikit kepala madrasah yang hanya mengandalkan dana bantuan pemerintah, dana komite serta beberapa sumber dana lain yang tidak diperoleh melalui jalan kewirausahaan. Padahal, madrasah memiliki potensi yang sangat besar untuk mengembangkan kewirausahaan sendiri mengingat sumber daya konsumennya yang sangat besar.

Apakah kewirausahaan itu selalu berhubungan dengan masalah finansial? Senyatanya istilah kewirausahaan tidak hanya fokus pada masalah finansial atau keuangan. Kata kewirausahaan umumnya diartikan sama dengan kata *entrepreneur*, sebuah kata yang berasal dari bahasa Perancis, *entre* dengan makna "antara" dan *prende* yang berarti "mengambil". Penggunaan kata *entrepreneur* dimaksudkan antara lain untuk menunjuk pada gambaran mengenai orang-orang yang berani mengambil resiko dalam memulai suatu hal baru.

Menurut Meredith sebagaimana dikutip oleh Taufikin dkk (2022), kewirausahaan atau wirausaha mengandung arti sebagai perpaduan antara watak kepribadian, keuangan dan sumber daya. Dengan demikian, semangat utama dalam kewirausahaan bukan hanya tentang bagaimana seseorang berusaha mendapatkan finansial, materi atau uang melainkan juga meliputi adanya semangat, sikap serta kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan suatu usaha untuk memberikan nilai tambah terhadap barang maupun jasa.[41]

Dari uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa tugas kepala madrasah dalam aspek pengembangan kewirausahaan madrasah tidak lain adalah bagaimana kepala madrasah mendayagunakan sumber daya manusia madrasah untuk meningkatkan nilai tambah terhadap eksistensi madrasah. Dengan meningkatnya nilai tambah madrasah diharapkan dapat meningkatkan daya tarik dan keinginan masyarakat terhadap madrasah.

Tiga, melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah berkewajiban untuk selalu meningkatkan profesionalitas guru atau tenaga kependidikan yang bekerja di bawah kepemimpinannya. Secara tidak langsung, kewajiban kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru berhubungan dengan tugasnya dalam mengembangkan aspek kewirausahaan. Artinya, dengan meningkatkan profesionalitas guru atau tenaga kependidikan, kepala madrasah berusaha mengembangkan sumber daya manusia madrasah sehingga dapat meningkatkan nilai tambah bagi eksistensi madrasah.

Tetapi hal paling penting yang harus dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru adalah dengan melakukan supervisi terhadap mereka. Secara substansial, supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok seperti adanya pembinaan yang bersifat terus menerus, pengembangan kemampuan atau profesionalits masing-masing

[41] Taufikin, dkk, 'Praktik Kewirausahaan di Madrasah.' *Elementary; Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar,* Vol. 8, No. 1 Tahun 2022, hlm. 3

guru, serta melakukan upaya perbaikan situasi belajar dan mengajar. Dengan kata lain, supervisi dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan melalui proses pembinaan dan perbaikan kualitas guru. Adanya perbaikan dan peningkatan profesionalitas guru ini nantinya diharapkan dapat diaplikasikan dalam proses kegiatan belajar mengajar sehingga tercipta situasi belajar yang lebih baik dan produktif.

Supervisi pada dasarnya bukan hanya berkenaan dengan masalah kewajiban seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Namun hakikat dari supervisi itu sendiri menjadi hal yang dibutuhkan oleh setiap lembaga pendidikan mengingat fungsi dan tujuannya yang secara langsung bersentuhan dengan bagaimana memajukan dan meningkatkan keberadaan sebuah lembaga pendidikan. Menurut Swearingen, supervisi memiliki delapan fungsi,[42] yaitu:

1. Mengkordinasi semua usaha sekolah/madrasah
2. Memberi fasilitas dan penilaian secara kontinyu
3. Menganalisis situasi belajar
4. Memperluas pengalaman guru
5. Menstimulasi setiap usaha yang bernilai kreatif-inovatif
6. Melengkapi tugas kepemimpinan sekolah
7. Memberikan pengetahuan dan keterampilan pada setiap anggota staf
8. Menambah wawasan yang lebih luas dan integratif bagi para guru dalam merumuskan tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar mereka.

Selain delapan fungsi di atas, supervisi oleh kepala sekolah pada dasarnya juga berfungsi sebagai sarana komunikasi dan konsolidasi antara kepala sekolah dengan guru dan segenap sumber daya manusia madrasah. Dengan melakukan supervisi, kepala madrasah secara tidak langsung membangun komunikasi yang bersifat produktif karena dalam

---

[42] Dwi Faiqoh, 'Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru'. *Jurnal Kependidikan,* Vol. 7, No. 1 (2019), hlm. 98-110.

supervisi terdapat penilaian kinerja serta penyelesaian terhadap berbagai hambatan yang terjadi di dalamnya.

Empat, kepala madrasah juga berkewajiban melaksanakan tugas pembelajaran dengan baik efektif. Atau setidaknya kepala madrasah dapat menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap terlaksananya pelaksanaan pembelajaran oleh guru secara efektif dan efisien sehingga hasil pembelajaran yang diharapkan berkualitas. Menurut Andang, kewajiban kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pembelajaran memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Kepala madrasah mampu menyusun program pembelajaran
2. Mampu melaksanakan KBM
3. Mampu melaksanakan evaluasi
4. Dapat melaksanakan analisis hasil belajar
5. Mampu melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
6. Mampu menyusun program tahunan
7. Mampu melaksanakan tugas sehari-hari sebagai kepala
8. Dapat mengevaluasi dan mengendalikan kinerja para karyawan secara periodic
9. Sanggup mengikuti dan mendamping kegiatan di luar madrasah
10. Selalu mendorong para stafnya untuk mengikuti pendidikan/pelatihan
11. Mendorong para stafnya untuk mengikuti pertemuan sejawat seperti MGMP
12. Selalu memotivasi para stafnya mengikuti seminar, lokakarya dan lainnya
13. Bisa menyediakan bahan bacaan pendukung pembelajaran
14. Selalu memperhatikan kenaikan pangkat
15. Selalu memperhatikan pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi
16. Bersedia dan mampu mengikuti pendidikan dan pelatihan
17. Mengikuti pertemuan profesi
18. Bersedia dan mampu mengikuti seminar, diskusi atau lokakarya

19. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui bahan bacaan dan elektronik
20. Memiliki jadwal mengajar minimal 6 jam perminggu
21. Mampu memberikan alternatif strategi pembelajaran secara efektif.[43]

Lima, kepala madrasah melaksanakan tugas pembimbingan atau pembinaan kepada guru, staf karyawan atau semua sumber daya manusia madrasah. Sebagai seorang *top leader* di madrasah, kepala madrasah berkewajiban untuk selalu memberikan pengarahan, pembinaan, bimbingan dan motivasi kepada semua sumber daya manusia madrasah, baik meliputi guru, staf karyawan maupun siswa. Bahkan kepala madrasah juga diharapkan mampu memberikan arahan dan bimbingan kepada wali siswa.

Tugas pembinaan dan bimbingan atau arahan ini bertujuan agar semua pihak madrasah selalu bertanggungjawab dengan tugas dan kewajibannya dalam menyelenggarakan proses pembelajaran secara efektif. Di samping itu, kewajiban kepala madrasah untuk memotivasi bertujuan agar guru meningkatkan keterampilan dan kemampuan mengajarnya, kreatif dan inovatif serta mampu mengikuti perkembangan zaman dan kemajuan teknologi.

Proses pelaksanaan bimbingan oleh kepala madrasah juga dapat menjadi sarana bagi kepala madrasah sendiri untuk melakukan proses evaluasi terhadap kinerja para guru dan stafnya apakah sudah mencapai target yang diinginkan atau tidak. Sehingga dengan demikian tugas memberikan bimbingan dan arahan tersebut memiliki fungsi ganda sekaligus, yaitu sebagai upaya kepala madrasah melakukan evaluasi dan memberikan alternatif terhadap permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya.

---

[43] Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah; Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 58

C. Karakteristik dan Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah

Setiap pemimpin memiliki karakter yang berbeda-beda. Perbedaan karakter seorang pemimpin biasanya juga mewarnai karakteristik kepemimpinannya dalam organisasi yang dipimpin. Karakteristik kepemimpinan kepala kepala madrasah diharapkan merupakan karakteristik yang terwujud oleh proses internalisasi nilai-nilai ajaran agama Islam. Hal ini mengingat kepemimpinan kepala madrasah -dilihat dari kelembagaan yang dipimpin- sangat jauh berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya atau sekolah. Menurut Aslan (2018), kepala madrasah diharapkan dapat meneladani karakteristik kepemimpinan sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah Saw.[44]

Karakteristik kepemimpinan Rasulullah Saw diakui banyak pihak sebagai model kepemimpinan yang paling dianggap berhasil dalam sejarah kepemimpinan tokoh-tokoh dunia. Dengan gaya dan karakteristik kepemimpinannya tersebut, Rasulullah Saw mampu membuat perubahan yang sangat signifikan bahkan 'radikal' di kalangan masyarakat Arab Jahiliyah masa itu. Sehingga dalam waktu yang relatif singkat Rasulullah Saw mampu memperkenalkan agama Islam serta memperoleh banyak simpati dan pengikut. Bahkan dalam kurun waktu dua dekade mayoritas kawasan di semenanjung Arab menerima ajaran Islam yang dibawa oleh Nabi Saw.

1. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara umum, karakter kepemimpinan Rasulullah Saw yang sudah seharusnya menjadi role model perilaku kepemimpinan kepala madrasah antara lain: *Satu,* transparansi atau karakter kejujuran. Transparansi atau kejujuran merupakan integritas moral yang harus dijunjung tinggi oleh kepala madrasah dalam menjalankan

[44] Aslan, dkk, *Peluang dan Tantangan Negara-Negara di Kawasan Borneo dalam Menghadapi MEA* (*t.k*: Ebosia Publisher, 2018), hlm. 116.

kepemimpinannya, terutama dalam berpikir, bersikap dan bertindak.[45]

Membangun budaya transparansi dalam kepemimpinan secara tidak langsung juga merupakan keyakinan dan pembelaan pada kebenaran. Dalam konteks dunia pendidikan Islam seperti madrasah, pemimpin dengan karakter jujur dan transparan sangat diperlukan agar setiap individu yang berada di bawah kepemimpinannya dapat bekerjasama dengan tenang tanpa kecurigaan sehingga efektifitas kerja dapat berjalan dengan baik.

Perilaku transparan dan jujur yang harus menjadi karakter dalam kepemimpinan kepala madrasah menyangkut beberapa hal seperti;

a. Transparansi dalam membuat perencanaan
b. Transparansi dalam melakukan rekrutmen pegawai
c. Transparansi dalam mendayagunakan anggaran
d. Transparansi dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru dan pegawai
e. Transparansi dalam menentukan arah kebijakan madrasah
f. Transparansi dalam menangani dan menyelesaikan kendala lingkungan pendidikan

Menurut Durotun Nafisah, karakter kepemimpinan kepala madrasah harus menjadi substansi dari seluruh menejemen yang harus diterapkan oleh kepemimpinan madrasah. Sebab secara tidak langsung madrasah menjadi lembaga pendidikan yang oleh publik dipersepsi sebagai representasi dari lembaga pendidikan yang menjunjung tinggi nilai-nilai agama Islam.[46] Karakter keterbukaan dan

---

[45] Jamaluddin el-Banjary, *Inspiring Teacher #2: 7 Zona Pemantik Sukses Menjadi Guru Inspiratif* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2013), hlm. 129.

[46] Durotun Nafisah, Widiyanto, Wijang Sakitri, 'Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Aliyah'. *Economic Education Analysis Journal,* Vol. 6. No.3 (2017), hlm. 789

transparansi kepemimpinan madrasah bukan sekadar idealisme yang dituangkan dalam visi misi semata melainkan harus menjadi sikap hidup dari seluruh sistem yang melandasi kinerja kepemimpinan madrasah.

Dua, selain transparansi, karakter kepemimpinan yang harus dimiliki dalam kepemimpinan kepala madrasah adalah karakter bersungguh-sungguh atau *power ful* dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan. Kepemimpinan adalah amanah dan menjalankan amanah dengan penuh kesungguhan merupakan kewajiban yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Pemimpin yang amanah selain memiliki korelasi yang kuat dengan tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan juga merupakan implementasi kepatuhan dalam beragama.[47] Di samping itu, kesungguhan seorang pemimpin dalam menjalankan kewajibannya dengan benar dan sesuai aturan akan meningkatkan kepercayaan orang lain sehingga mereka dapat bekerjasama menjalankan tugasnya masing-masing dengan efektif.

Tiga, komunikatif. Karakter kepemimpinan selanjutnya yang harus dimiliki oleh pemimpin madrasah adalah komunikatif. Kemampuan seorang pemimpin dalam bersikap komunikatif ini merupakan salah satu wujud kedewasaan berpikir dan bertindak.[48] Pemimpin dengan karakter kepemimpinan yang komunikatif ini akan selalu dipandang sebagai pemimpin yang berpikiran terbuka dengan ide dan pendapat orang lain. Pemimpin seperti ini tidak membatasi diri pada ide dan pemikirannya sendiri, melainkan mampu mengadaptasikan diri dengan pikiran orang-orang di sekitarnya.

---

[47] Muhammad Yaumi, *Pendidikan Karakter: Landasan, Pilar dan Implementasi* (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2016), hlm. 68-69.

[48] Alivermana Wiguna, *Isu-Isu Kontemporer Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hlm. 158.

Empat, karakter kepemimpinan yang profesional.[49] Karakter profesional akan selalu dibutuhkan dalam kepemimpinan madrasah. Hal ini disebabkan karena madrasah terus dihadapkan pada tantangan dan persaingan dalam dunia pendidikan yang terus berkembang seiring perkembangan zaman. Tanpa karakter kepemimpinan yang profesional (*amanah*), madrasah akan mengalami berbaga hambatan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Karakter kepemimpinan madrasah yang profesional akan terlihat antara lain dalam kemampuannya melaksanakan tugas-tugas manajerial mulai dari bagaimana membuat perencanaan, melakukan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap program-program madrasah yang berorientasi pada peningkatan kualitas.

Merujuk pada pendapat Hughes,[50] Muh. Hambali (2017) mengidentifikasi bahwa karakteristik kepemimpinan kepala madrasah terbagi antara lain;

a. Memiliki karakter *vision,* yang secara bahasa kata ini bermakna penglihatan. Dari kata ini kemudian dikenal istilah visioner. Dengan demikian, dalam kepemimpinan kepala madrasah hendaknya terbangun karakter visioner. Dengan karakter tersebut, pemimpin madrasah tidak hanya menjadi pengarah terhadap target program yang direncanakan, melainkan juga menjadi panutan moral bagi orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya. Kepemimpinan madrasah yang visioner memiliki ciri utama seperti selalu menekankan pada kerjasama dengan sesama anggotanya maupun

---

[49] Muhammad Yaumi, *Pendidikan Karakter …,* hlm. 69.

[50] Richard L. Hughes, Ginnet, Robert, and Curphy, Gordon J., *Leadership (Enchancing the lessons of experience)* (New York: Mc Graw-Hall Irwin, 2002), hlm. 387.

pihak lain demi mencapai cita-cita yang ingin diwujudkan bersama.[51]

b. *Inspiratif.* Pemimpin yang inspiratif adalah pemimpin yang memiliki berbagai kemampuan antara lain mendorong lahirnya komitmen pada orang-orang disekitarnya sehingga mereka selalu berusaha untuk terlibat secara aktif demi mencapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin yang inspiratif biasanya juga menjadikan dirinya sebaga role model bagi orang-orang di sekitarnya. Dalam konteks Islam, karakter kepemimpinan yang inspiratif adalah karakter pemimpin yang memposisikan dirinya sebagai teladan atau *uswah* bagi yang lain. Dalam kepemimpinan madrasah, karakter kepemimpinan yang inspratif, pemimpin dengan penuh keteladanan dan *uswah hasanah* merupakan karakter yang tidak mungkin terelakkan. Sebab madrasah merupakan lembaga pendidikan yang memiliki kekhasan Islam sementara Islam sendiri dalam masalah kepemimpinan sangat menekankan pentingnya keteladanan sebagaimana hal ini menjadi karakter kepemimpinan Rasulullah Saw.[52]

c. Karakter kepemimpinan *empower,* dimana dengan karakter ini seorang pemimpin tidak hanya dituntut mampu memberikan perintah kepada bawahannya melainkan juga mampu memberdayakan mereka. Menurut Agus Sachari (2007), kemampuan seorang pemimpin dengan karakteristik *empower* ini dapat dibuktikan antara lain dengan kemampuannya

[51] Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani* (Bandung: Penerbit Mizan, 2009), hlm. 533.

[52] Aufa, 'Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif Giriloyo II Bantul Yogyakarta.' *Jurnal Pendidikan Madrasah,* Vol. 1, No. 2 (November 2016), hlm. 203

melakukan penyesuaian-penyesuaian.[53] Dengan demikian, karakter kepemimpinan *empower* khususnya bagi kepemimpinan madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengorganisir program madrasah dan program pembelajaran madrasah agar selalu sesuai dengan berbagai dinamika perkembangan zaman yang terus berubah. Dengan kemampuan tersebut diharapkan madrasah akan berkembang menjadi lembaga pendidikan yang semakin modern serta mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman.

d. Pemimpin madrasah juga perlu memiliki karakter sebagaimana seorang *coaching.* Sebagai pemimpin dengan karakter seperti halnya seorang *coach,* pemimpin madrasah diharapkan mampu menjalankan kepemimpinannya secara kreatif, dapat memberikan solusi dan alternatif, menginspirasi serta dapat membaca peluang-peluang secara cermat untuk maju demi meningkatkan kualitas madrasah. Kepemimpinan madrasah dengan karakter ini perlu memiliki beberapa keterampilan seperti terampil menggali dan menemukan ide-ide serta inspirasi kreatif sekaligus juga keterampilan mendengarkan saran, masukan dan bahkan kritik dengan penuh empati dari bawahannya.[54] Dua hal itu diperlukan karena sebagai seorang *coaching,* pemimpin pendidikan tidak hanya dituntut untuk mengatasi masalah pendidikan tapi juga mampu membahas persoalan lain baik yang secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan pendidikan. Dalam dunia olah raga, kita melihat bagaimana seorang *coach* hadir di sepanjang jalannya permainan, aktif memantau, mencatat, membaca tantangan dan peluang serta aktif

---

[53] Agus Sachari, *Budaya Visual Indonesia* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), hlm. 36.

[54] Dedy Hermania Iskandar, *Pemimpin Bermakna: Pengaruh Karakteristik Pemimpin terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2019), hlm. 109.

memberikan arahan kepada anak asuhnya. Demikian halnya yang diharapkan dengan perlunya pemimpinan madrasah dengan karakteristik seorang *coach* ini. Pemimpin madrasah diharapkan benar-benar memantau efektifitas manajemen yang ada di lembaganya, memberikan arahan serta memberikan berbagai alternatif pada saat menghadapi persoalan.

e. Kepemimpinan madrasah juga perlu memiliki karakteristik *revenues* dan *forecasts.* Dengan karakteristik *revenues,* kepemimpinan kepala madrasah akan selalu berusaha melakukan berbagai upaya peningkatan hasil pendidikan yang berkualitas, baik secara intelektual maupun secara moral dan spiritual. Karena itu, kepemimpinan kepala madrasah dengan karakter ini tidak pernah berhenti melakukan upaya-upaya perubahan strategis yang dinilai akan memberikan dampak perubahan langsung terhadap kualitas pendidikan madrasah.[55] Sementara dengan karakteristik *forecasts,* kepemimpinan kepala madrasah diharapkan mampu membuat 'ramalan' tentang apa yang akan dihadapi oleh madrasah di masa yang akan datang sekaligus menyiapkan strategi apa saja yang diperlukan madrasah dalam menghadapi kondisi tersebut. Kemampuan kepala madrasah dalam membuat ramalan (*forecasting*) ini berkaitan dengan keterampilannya merancangan kurikulum yang strategis. Untuk itu, agar dapat merancang kurikulum secara strategis, kepala madrasah mau tidak mau harus melakukan suatu kajian yang mendalam terhadap latar belakang peserta didik, perilaku peserta didik serta peluang-peluang apa saja yang dapat dimanfaatkan oleh mereka setelah lulus.[56]

---

[55] Syaiful Sagala, *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas* (Depok: Penerbit Kencana, 2017), hlm. 118.

[56] Abdul Kadir, dkk, *Dasar-Dasar Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2012), hlm. 114.

Dengan kajian seperti ini, kepala madrasah diharapkan tidak lagi mengulang cara-cara lama dalam merancang kurikulum yang cenderung bersifat statis, melainkan kurikulum tersebut dirancang secara lebih dinamis dan diyakini dapat menjawab tantangan masa depan sebagaimana yang sudah diramalkan sebelumnya.

f. Kepemimpinan kepala madrasah juga perlu dibangun dengan karakteristik *possibilities, opportunity* dan *synergy.* Dengan karakter *possibilities,* seorang pemimpin akan selalu mencari kemungkinan-kemungkinan terbaru atau menciptakan berbagai alternatif dalam menjalankan kepemimpinannya sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat diwujudkan. Karakter ini juga diperlukan dalam kepemimpinan kepala madrasah. Artinya, kepala madrasah diharapkan dapat menciptakan berbagai peluang untuk maju agar dapat mengantarkan lembaganya menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas, unggul dan maju.

Menurut Ibnu Anwar (2022) salah satu *stereotipe* kepemimpinan kepala madrasah yang dipahami sebagian masyarakat selama ini adalah gaya kepemimpinan yang passif dan minim inovasi, terutama pada kepemimpinan kepala madrasah swasta.[57] Meskipun pandangan seperti itu tidak semuanya benar mengingat banyak madrasah swasta yang justru lebih maju dari madrasah negeri, namun alasan munculnya *stereotip* seperti itu perlu digariswabawahi. Bahwa sebagian kepemimpinan kepala madrasah dinilai minim inovasi terutama karena sebagian kepala madrasah tidak memiliki karakter *possibilities* tersebut.

Salah satu hasil tinjauan tentang tidak adanya karakter *possibilities* bagi sebagian kepemimpinan kepala madrasah terlihat misalnya dengan rendahnya strategi untuk mewujudkan visi-misi madrasah. Ungkapan 'asal

---

[57] Ibnu Anwar, 'Tantangan Kepemimpinan Kepala Madrasah di Era Digital'. *Jurnal Implementaria* Vol. 1, No.1 (Maret 2022), hlm. 8

masih ada muridnya' dijadikan salah satu tolak ukur bahwa madrasah tersebut masih dipercaya oleh masyarakat. Di tengah makin tingginya kompetisi pendidikan saat ini, tentu kita tidak mungkin lagi berpandangan dengan pandangan seperti di atas. Artinya, kepala madrasah diharapkan untuk selalu merancang strategi baru dan inovatif untuk meningkatkan derajat, martabat dan kualitas madrasah.

Selanjutnya, dengan karakter *synergy,* kepemimpinan kepala madrasah juga diharapkan dapat menciptakan kerjasama dan sinergi dengan berbagai pihak, baik pihak internal madrasah maupun pihak-pihak lain di luar madrasah yang diyakini dapat mendukung upaya madrasah mencapai kemajuan dicita-citakan bersama. Kepala madrasah perlu memiliki karakter sinergis antara lain karena adanya keragaman perspektif serta perlunya kesepakatan dan kerjasama dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.[58]

2. Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pembahasan tentang prinsip kepemimpinan kepala madrasah pada dasarnya berkaitan dengan hal-hal ideal apa saja yang seharusnya dijalankan oleh kepala madrasah di salam satuan kerjanya. Dengan demikian setiap calon kepala madrasah sudah seharusnya memahami apa saja tugas-tugas pokok yang wajib dijalankannya serta bagaimana ia akan membawa madrasah yang dipimpin mewujudkan dan merealisasikan tujuan yang hendak dicapai.

Untuk itu, hal mendasar terkait dengan prinsip kepemimpinan kepala madrasah adalah adanya pemahaman yang luas dan mendalam kepala madrasah mengenai apa sebenarnya tujuan dari pendidikan di madrasah itu sendiri.

---

[58] Lihat, Indah Kusuma Dewi & Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern pada Manajemen Kerja* (Lampung: Gre Publishing, 2019), hlm. 59.

Para ahli memberikan berbagai macam rumusan terkait dengan tujuan pendidikan di madrasah. Abdurrahman Saleh menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan pendidikan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam. *Satu,* pendidikan di madrasah harus diarahkan untuk mengembangkan potensi inteligensi peserta didik lewat serangkaian upaya menemukan kebenaran, sebab serta tanda-tanda kebesaran Tuhan.

Dua, pendidikan madrasah bertujuan mengembangkan kecakapan jasmani sebagai bekal bagi para peserta didik untuk dapat menjalankan tugasnya sebagai *khalifah.* Tugas manusia sebagai khalifah sangat beragam dan membutuhkan berbagai macam keterampilan, baik keterampilan berpikir, mencipta, memahami dan mengatasi masalah.

Tiga, pendidikan madrasah juga bertujuan mengembangkan kecakapan sosial peserta didik dengan menyelenggarakan pembelaran yang dapat membentuk lahirnya manusia yang kuat secara rohani, cerdas secara akal, terampil serta dapat memanfaatkan semua potensi yang dimilikinya untuk dapat memberikan manfaat bagi sesama manusia dan lingkungannya.[59]

Berdasarakan tujuan tersebut, maka dapat dipahami bahwa prinsip mendasar bagi setiap calon kepala madrasah antara lain adalah selali memiliki pikiran yang terbuka, rasional, realistis dan terukur. Dalam memimpin, seorang kepala madrasah diharapkan tidak mengesampingkan peranan rasionalitasnya dengan berlindung di balik keyakinan, kepasrahan atau dalam bahasa agama disebut dengan tawakkal yang pasif. Aspek ini bukannya tidak penting, namun harus ditempatkan sesudah ada upaya-upaya yang rasional dan realistis yang harus dilakukan terlebih dahulu.

---

[59] Abdurrahman Saleh Abdullah, *Educational Theory: Qur'anic Outlook* (Mekkah: Ummu al-Qura University, 1982), hlm. 119.

Selain itu, calon atau kepala madrasah juga diharapkan selalu berpikir, bersikap dan bertindak kontekstual. Hal ini disebabkan karena tantangan yang dihadapi oleh madrasah dewasa ini jauh berbeda dengan kondisi yang dihadapi madrasah beberapa puluh tahun yang lalu. Prinsip kepala madrasah untuk selalu berpikir, bersikap dan bertindak kontekstual ini diharapkan dapat memunculkan ide-ide kreatif dan inovatifnya dalam mengembangkan dan memajukan madrasah.

Prinsip selanjutnya yang harus dimiliki oleh setiap calon atau kepala madrasah adalah selalu berorientasi pada pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sebagai lembaga pendidikan Islam, madrasah seharusnya dapat menjadi rujukan bagi umat Islam untuk mendapatkan pendidikan yang lebih baik. Karena itu, kepala madrasah diharapkan dapat menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinannya sebagai sosok yang berusaha membawa lembaga yang dipimpinnya sebagai sarana pelayanan terbaik dalam bidang pendidikan.

D. Regulasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Menurut PMA 2017/2018

Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan yang bercirikan Islam, proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah berbeda dengan pengangkatan kepala sekolah umum lainnya. Hal ini sebagaimana diatur antara lain dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 20 Tahun 2018 yang merupakan aturan perubahan atas Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah. Dalam PMA No. 20 Tahun 2018 tersebut, khususnya dalam Pasal 6 disebutkan ada 13 ketentuan persyaratan tentang penentuan calon kepala madrasah, yaitu:

1. Beragama Islam

Calon kepala madrasah harus beragama Islam. Ketentuan tentang keharusan beragama Islam bagi calon kepala madrasah ini merupakan syarat utama, mutlak dan

mengikat. Dengan syarat ini, tertutup kemungkinan orang yang tidak beragama Islam dapat menjadi calon kepala madrasah meskipun yang bersangkutan memiliki kemampuan, kualifikasi keilmuan, prestasi, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk menjadi kepala madrasah.

Tetapi, syarat ini sebaiknya tidak dijadikan sebagai sekadar syarat yang sifatnya formalitas. Artinya latar belakang calon kepala madrasah sebagai orang Islam tidak hanya didasarkan pada identitas diri yang bersangkutan sebagaimana tertera dalam tanda identitas diri. Namun karakter, sikap kepribadian dan perilaku calon kepala madrasah juga perlu diperhatikan apakah memang mencerminkan sebagai pribadi orang Islam atau tidak.

Dalam melakukan penjaringan calon kepala madrasah diperlukan identifikasi yang mendalam untuk mengetahui apakah calon yang bersangkutan memang merepresentasikan sebagai pribadi Muslim atau sekadar tercatat sebagai orang 'Islam'. Identifikasi ini diperlukan dengan tujuan agar kepemimpinan kepala madrasah nantinya tidak hanya menjadi *leader* dalam kelembagaannya melainkan juga dapat menjadi teladan dan panutan, baik bagu guru, peserta didik maupun masyarakat.

2. Memiliki Kemampuan Baca Tulis Al-Qur'an

Calon kepala madrasah tidak cukup hanya beragama Islam, namun juga harus memiliki kemampuan dan keterampilan membaca dan menulis Al-Qur'an dengan baik. Sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kekhasan Islam, syarat yang kedua ini tidak kalah mutlaknya dengan syarat yang pertama. Sebagai lembaga pendidikan Islam, sudah pasti di dalamnya akan selalu banyak bersinggungan dengan kajian-kajian Al-Qur'an, di mana Al-Qur'an itu sendiri merupakan kitab suci pertama dan utama agama Islam.

Selain itu, idealnya, calon kepala madrasah tidak hanya perlu memiliki kemampuan membaca dan menulis Al-Qur'an melainkan juga memiliki wawasan dan pemahaman yang cukup terhadap pesan-pesan Al-Qur'an. Pemahaman itu diharapkan dapat menginspirasi dan mewarnai seluruh kinerja kepemimpinan kepala madrasah sehingga iklim yang terbangun di madrasah menyebabkan tertanamnya nilai-nilai Al-Qur'an bagi semua pihak yang ada di dalamnya.

3. Berpendidikan Sarjana atau Diploma Empat Kependidikan

Calon kepala madrasah saat ini harus merupakan sarjana atau memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatan kepemimpinannya. Berbeda dengan beberapa puluh tahun yang lalu di mana kepala madrasah dapat dijabat oleh siapa pun yang oleh lingkungan madrasah dipandang memiliki kharisma atau memiliki trah kepemimpinan dari kepala madrasah sebelumnya.

Penentuan dan pemilihan kepala madrasah yang didasarkan pada faktor kharisma atau trah keturunan ini pada umumnya banyak ditemukan di sekolah-sekolah swasta, khususnya yang ada di pedesaan. Pada saat itu, calon kepala madrasah tidak dipersyaratkan harus memiliki gelar kesarjanaan atau memiliki latar belakang akademik di bidang pendidikan. Namun calon kepala madrasah dipilih dan diangkat berdasarkan pertimbangan kultural atau didasarkan pada rekam jejak mereka yang dikenal sebagai seorang tokoh di lingkungan masyarakat sekitarnya.

Tetapi saat ini, gelar kesarjanaan dan latar belakang akademik menjadi syarat penting yang harus dimiliki oleh setiap orang yang akan menempati jabatan sebagai kepala madrasah. Syarat tersebut di satu sisi dapat diartikan sebagai salah satu upaya madrasah saat ini agar dikelola secara profesional dan modern. Dan di sisi lain, syarat tersebut juga mengindikasikan upaya pemerintah

meningkatkan sumber daya manusia madrasah yang berkualitas.

4. Memiliki Pengalaman Manajerial di Madrasah

Setiap pemimpin dituntut untuk memiliki pengalaman dan keterampilan manajerial yang baik. Demikian halnya dengan kepala madrasah. Calon kepala madrasah, selain harus memenuhi tiga syarat di atas juga perlu memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman manajerial. Tanpa pengetahuan dan pengalaman manajerial yang baik kepala madrasah akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan memajukan lembaga yang sedang dipimpinnya.

Mastuhu dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam terkadang masih memperlihatkan adanya pola kepemimpinan yang sentralistik, otoriter dan karismatik[60] serta lebih mempertimbangkan popularitas ketokohan seseorang. Pola kepemimpinan seperti ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh pemahaman kepemimpinan klasik yang mengartikan bahwa pemimpin adalah mereka yang memiliki sifat unggul dan istimewa yang menjadikannya berbeda dengan orang lain.

Untuk mengatasi problem tersebut, sudah saatnya kepemimpinan dipahami sebagai cara menghadapi peranan organisasi pendidikan sehingga dapat menjembatani terlaksananya langkah-langkah pengelolaan manajemen pendidikan secara menyeluruh.[61] Sehingga dengan demikian, diperlukan manajemen kepemimpinan yang benar-benar memahami tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan dalam mewujudkan manajemen pendidikan yang efektif secara menyeluruh serta demi tercapainya cita-cita pendidikan yang optimal.

---

[60] Mastuhu, *Modernisasi Pondok Pesantren* (Jakarta: INIS, 1998), hlm. 22.

[61] Muh. Hambali, 'Kepemimpinan Berbasik *Core Values* Sekolah Unggulan di Malang.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Volume 2, Nomor 1, (Mei 2017), hlm. 23.

5. Tidak Dikenai Sanksi Hukuman Disiplin

Calon kepala madrasah tidak pernah dikenai sanksi hukuman disiplin. Secara tidak langsung persyaratan ini mengharuskan calon kepala madrasah memiliki sikap kedisiplinan yang baik dalam menjalankan tugasnya. Dengan kedisiplinan itulah kepala madrasah diharapkan mampu memimpin sekaligus memberikan teladan bagi setiap orang yang berada di satuan kerjanya.

Secara teoritik, kedisiplinan berarti *'training to act accordance with rules'* atau melatih seseorang untuk bertindak sesuai aturan.[62] Dengan pengertian ini, seorang kepala madrasah memiliki tugas sebagai pelatih menjadikan sumber daya manusia madrasah agar mampu bertindak berdasarkan aturan. Meskipun memiliki tugas sebagai pelatih, namun pelatihan yang diharapkan adalah melalui contoh keteladanan yang nyata. Artinya, kepala madrasah diharapkan menjunjung tinggi kedisiplinan dirinya agak menjadi contoh bagi orang lain di sekitarnya.

Kedisiplinan berhubungan erat dengan kesadaran diri. Tidak mudah melatih seseorang agar memiliki kedisiplinan seandainya orang tersebut tidak memiliki kesadaran yang tinggi untuk menerapkan kedisiplinan dalam dirinya. Menurut Unaradjan, kedisiplinan merupakan bagian dari tingkah laku manusia yang terkendali, terkontrol dan teratur. Untuk menghasilkan tingkah laku yang demikian yang bersangkutan harus bertindak berdasarkan pada kesadaran dan maksud luhur dari diri masing-masing pribadi sehingga tingkah laku dan keberadaan orang tersebut dapat membahagiakan dirinya sendiri dan orang lain.[63]

---

[62] Eltin Jhon, 'Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Anak di Kelas Melalui Cerita'. *Jurnal Pendidikan Penabur,* No. 16 (Juni, 2011), hlm. 13

[63] Lihat, Umar Wirantasa, 'Pengaruh Kedisiplinan Siswa Terhadap Prestasi Belajar Matematika.' *Jurnal Formatif,* Volume. 7, No. 1 (2017), hlm. 89.

6. **Sehat Jasmani dan Rohani**

Setiap calon kepala madrasah harus sehat secara jasmani. Artinya, mereka secara fisik tidak memiliki kendala yang dapat menghambat mobilitasnya pada saat menjalankan tugas sebagai pemimpin. Namun selain memiliki kesehatan jasmani, calon kepala madrasah juga harus sehat secara rohani. Menurut Farhan Saefudin yang dimaksud dengan sehat rohani adalah menyangkut masalah keseluruhan bentuk rohaniah seseorang yang berhubungan antara lain dengan moral yang baik, moral yang luhur, dan moral yang tinggi sehingga dapat menjadi panutan bagi orang lain.[64]

Sementara itu, menurut Abdul Kadir, kesehatan rohani secara umum berkaitan dengan masalah akhlak yang mulia.[65] Dengan demikian, seseorang yang memiliki akhlak yang mulia atau memiliki *attitude* yang baik, merupakan representasi dari orang-orang dengan kondisi rohani yang baik dan sehat. Dalam artikelnya, M. Asyhari juga mengemukakan bahwa kebutuhan manusia terhadap kesehatan merupakan hal yang mutlak. Namun kesehatan yang dimaksud tidak hanya menyangkut kesehatan jasmani melainkan juga kesehatan rohani di mana kesehatan rohani dapat diupayakan antara lain mengikuti tata aturan yang telah digariskan dalam Al-Qur'an.[66]

Berdasarkan uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa kesehatan jasmani harus diimbangi dengan kesehatan rohani. Dua kesehatan ini harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menunjang efektivitas dan kualitas kinerjanya. Tanpa kesehatan rohani, seorang pemimpin dapat menyalahgunakan jabatan kepemimpinannya.

---

[64] Farhan Saefudin Wahid, dkk. *Manajemen Kelas* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2021), hlm. 107

[65] Abdul Kadir, *Hubungan Tilawah Al-Qur'an dengan Kesehatan Mental* (Jakarta: Media Sains Indonesia, 2022), hlm. 4

[66] M. Asyhari, 'Kesehatan Menurut Pandangan Al-Qur'an.' *Al-Qalam, Jurnal Keagamaan dan Kemasyarakatan,* Vol. 22, No. 3, (Desember) Tahun 2005, hlm. 8

Sebaliknya tanpa kesehatan jasmani, seorang pemimpin tidak mungkin mampu menjalankan tugasnya secara efektif. Di samping beberapa persyaratan tersebut, syarat lainnya adalah calon kepala madrasah juga harus memiliki sertifikat kepala madrasah, memiliki nilai prestasi kerja dan kinerja guru, memiliki sertifikat pendidik, berusia maksimal 55 tahun pada saat diangkat, memiliki pengalaman mengajar, dan memiliki golongan ruang paling rendah III/C.

BAB 5 TUGAS MANAJERIAL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Dalam sejarahnya, madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam tumbuh dan berkembang di hampir seluruh wilayah nusantara. Lembaga pendidikan yang awalnya sangat lekat dengan pondok pesantren ini dalam perkembangan selanjutnya memiliki model dan ciri khas tersendiri yang membedakannya dengan sekolah-sekolah lain pada umumnya. Selain itu, madrasah pada awalnya juga berdiri sebagai bagian penting dari adanya gerakan pembaruan Islam sehingga tidak mengherankan kalau madrasah kemudian diharapkan dapat memberikan arah baru bagi dunia pendidikan Islam.

Dilihat dari status pengelolaannya madrasah terbagi menjadi dua bagian, yaitu madrasah yang pengelolaannya berada di bawah binaan Kementerian Agama RI yang kemudian dikenal dengan madrasah negeri, dan ada madrasah yang dikelola oleh swasta yang disebut dengan madrasah swasta. Meskipun keberadaan madrasah berada dalam dua pengelola yang berbeda, yaitu negeri dan swasta, namun keduanya sama-sama terdaftar di Kementerian Agama. Dengan demikian, baik madrasah negeri maupun swasta memiliki kewajiban yang sama untuk mematuhi kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama sebagai pembina utamanya.

Pemerintah sendiri melalui Kementerian Agama Republik Indonesia memiliki kewajiban mendorong setiap madrasah yang ada di Indonesia untuk meningkatkan mutu atau kualitasnya. Karena itulah setiap madrasah memiliki kewajiban untuk

melaksanakan setiap regulasi serta berbagai ketentuan dan kewajiban yang telah ditetapkan Kementerian Agama, salah satunya kewajiban madrasah untuk melakukan penguatan manajerial serta peningkatan sumber daya kepala madrasah atau dengan kata lain penguatan manajemen kelembagaan madrasah.

Sampai saat ini, penguatan manajemen kelembagaan madrasah dapat dikatakan menjadi perhatian utama Kementerian Agama. Salah satu fokus Kementerian Agama berkaitan dengan penguatan manajemen tersebut adalah berkaitan dengan kompetensi kepala madrasah. Perhatian Kementerian Agama terhadap penguatan kompetensi kepala madrasah ini cukup beralasan karena kepala madrasah menempati jabatan dan posisi yang sangat penting yang menjadi tonggak keberhasilan atau kegagalan suatu madrasah.

Tugas utama kepala madrasah adalah merealisasikan setiap ide-ide visionernya dengan baik. Untuk itu, seorang kepala madrasah diharapkan mampu menggerakkan seluruh *stake holder* bawahannya atau seluruh sumber daya manusia madrasah yang ada di dalam satuan kerjanya untuk merealisasikan ide-ide tersebut. Dalam rangka menggerakan seluruh sumber daya manusia madrasah agar bisa membantu merealisasikan ide-ide visionernya, tentu saja kepala madrasah memerlukan kemampuan dan keterampilan komunikasi yang baik.

Menurut Wardah Hanafi, kemampuan dan keterampilan kepala madrasah membangun komunikasi yang baik dengan seluruh bawahannya bertujuan untuk membangun persepsi yang sama mengenai kemana arah tujuan madrasah, menyatukan pemahaman akan visi madrasah serta menumbuhkan motivasi dan dedikasi bersama sumber daya manusia madrasah dapat bekerja secara maksimal dan optimal.[67]

Dengan demikian seorang kepala madrasah diharapkan memiliki kemampuan manajerial kepemimpinan kepala madrasah yang baik agar visi dan tujuan madrasah dapat

---

[67] Wardah Hanafi & Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru* (Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021), hlm. 3.

terealisasi dengan baik. Kemampuan manajerial kepemimpinan kepala madrasah tidak dapat dipandang sebelah mata. Kemampuan ini ibarat sebuah 'nafas' dalam suatu organisasi. Tanpa manajerial kepemimpinan yang baik, sebuah organisasi tidak mungkin berjalan secara efektif karena berjalannya organisasi ditentukan antara lain oleh kinerja pemimpinnya yang terukur dan terencana.

Meskipun manajerial kepemimpinan kepala madrasah dipandang sebagai hal penting yang dapat mendukung terlaksananya proses pendidikan di madrasah, namun faktanya faktor ini masih menjadi problem yang sangat sering ditemukan. Madrasah seperti selalu menghadapi sebuah permasalahan klasik terkait dengan kemampuan pemimpinnya dalam menjalankan tugas-tugas manajerial. Barangkali karena persoalan inilah madrasah oleh sebagian kalangan masyarakat masih dipandang sebelah mata.

Kondisi ini tentu saja harus disikapi secara kreatif dan produktif oleh segenap pembina dan pengelola madrasah dengan memberikan arahan maupun landasan-landasan ideal mengenai bagaimana seharusnya kepala madrasah menjalankan tugas-tugas manajerialnya dengan baik. Menurut Abdur Rouf, problem kepemimpinan kepala madrasah harus selalu dikontrol dan dibenahi secara terus menerus karena faktanya memang tidak sedikit kepala madrasah memiliki kemampuan manajerial yang kurang ideal sehingga mereka tidak dapat menjalankan tugasnya secara optimal.[68]

Tidak adanya evaluasi dan pembenahan mengenai kemampuan manajerial kepemimpinan kepala madrasah akan berdampak terhadap mutu dan kualitas pendidikan yang dijalankan di dalamnya. Dengan kata lain, kepala madrasah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan mutu pendidikan madrasah. Sebaliknya, kepala madrasah dengan kemampuan

[68] Abdur Rouf, 'Transformasi dan Inovasi Manajemen Pendidikan Islam.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Volume 1, Nomor 2, (November 2016), hlm. 335.

manajerial yang rendah juga dapat memberikan dampak bagi menurunnya mutu dan kualitas pendidikan madrasah itu sendiri.

Untuk itu, hal pertama yang dipandang perlu mendapatkan pembahasan rinci dan mendalam pada pembahasan bab ini adalah tentang apa yang dimaksud dengan manajerial kepemimpinan kepala madrasah serta ruang lingkupnya.

A. Ruang Lingkup Manajerial Kepemimpinan Kepala Madrasah

Idealnya, pembahasan tentang ruang lingkup manajerial kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya berisi pembahasan tentang apa saja tugas-tugas yang mesti dijalankan oleh kepala madrasah. Namun sebelum itu juga harus dipahami mengenai substansi dari kepemimpinan kepala madrasah.

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, khususnya dalam Bab II, Pasal 2, Ayat 1, di sana tertera bahwa guru dapat menjadi bakal calon Kepala Sekolah apabila memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:

1. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
2. Memiliki sertifikat pendidik;
3. Bagi Guru Pegawai Negeri Sipil memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
4. Pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/TKLB memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di TK/TKLB;
5. Memiliki hasil penilaian prestasi kerja guru dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
6. Memiliki pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi sekolah paling singkat 2 (dua)

tahun;
7. Sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
8. Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan;
9. Tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
10. Berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Sekolah.

Sementara bila dibandingkan dengan kepala madrasah dapat kita lihat Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2018 bahwa calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan:
1. Beragama Islam;
2. Memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an;
3. Berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
4. Memiliki pengalaman manajerial madrasah;
5. Memiliki sertifikat pendidik;
6. Berusia paling tinggi 55 tahun pada saat diangkat;
7. Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah atau enam (enam) tahun pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat;
8. Memiliki golongan ruang renda III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing* bagi guru bukan pegawai negeri sipil;
9. Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah;
10. Tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

11. Memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir, dan;
12. Diutamakan memiliki sertifikat kepala madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan pemerintah.

Bila dicermati, regulasi yang mendeskripsikan syarat menjadi kepala sekolah, baik pada lembaga pendidikan yang berada dalam binaan Kementerian Pendidikan Nasional atau lembaga pendidikan yang berada di bawah binaan Kementerian Agama, keduanya memperlihatkan bahwa kepala sekolah atau kepala madrasah adalah orang-orang 'pilihan' yang memiliki *track record* kerja dan kinerja yang baik sebelumnya.

Tetapi justru terkadang di situlah letak problematika kepemimpinan yang ada di sebagian madrasah. Regulasi kepemimpinan pada sebagian madrasah justru tidak didasarkan pada regulasi yang sudah ditentukan pemerintah sebagaimana dalam peraturan di atas. Dalam hal kepemimpinan, terkadang makna kepemimpinan yang dimaksud didasarkan pada pemahaman bahwa orang yang harus memimpin madrasah adalah orang-orang pilihan yang dianugerahi sifat-sifat unggul dan istimewa yang menjadikannya berbeda dari orang lain.[69] Dengan pemahaman seperti itu, maka tidak mengherankan kalau kepala madrasah di sebagian tempat justru berasal dari tokoh-tokoh agama atau tokoh masyarakat yang dipandang memiliki kharisma, wibawa, memiliki banyak pengikut yang menjadikan orang tersebut dipandang sebagai sosok yang memiliki keistimewaan dan keunggulan dibanding orang lain.

Hanya saja apakah orang tersebut memiliki kemampuan manajerial kepemimpinan yang baik untuk menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah tidak mendapatkan perhatian. Padahal, di zaman seperti sekarang, kepemimpinan

---

[69] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, cet. v, 2015), hlm. 29.

kepala madrasah tidak cukup diserahkan kepada orang-orang yang diyakini memiliki sifat keunggulan dan keistimewaan dan apalagi hanya didasarkan pada apakah orang tersebut memiliki banyak jamaah atau pengikut. Madrasah sekarang menghadapi berbagai tuntutan yang serba kompleks sehingga kepemimpinan madrasah seharusnya juga diberikan kepada orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melakukan langkah-langkah revolusioner, mampu bersikap adaptif terhadap perkembangan zaman serta terampil menjalankan tugas-tugas manajerialnya dengan sebaik-baiknya.

Di sisi lain, menurut Mastuhu, kepemimpinan madrasah terkadang juga masih memperlihatkan adanya pola kepemimpinan yang sentralistik, otoriter dan karismatik.[70] Model kepemimpinan semacam ini biasanya lebih menekankan pada aspek popularitas ketokohan seseorang dibanding profesionalitas dan keterampilan manajerialnya. Sehingga untuk itu diperlukan regulasi kepemimpinan yang baik mengingat madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan harus mulai dikelola berdasarkan langkah-langkah pengelolaan manajemen pendidikan secara professional, modern dan menyeluruh.[71]

Persoalan lain terkait kepemimpinan kepala madrasah adalah terjadinya perdebatan mengenai proses pengangkatan kepala madrasah yang oleh sebagian kalangan diduga ada yang sarat dengan konspirasi politik dan lain sebagainya. Hemat penulis, seandainya dugaan itu benar, maka sudah pasti kepemimpinan kepala madrasah akan selalu 'tersandera' oleh kepentingan segelintir kelompok sehingga kepala madrasah tidak mungkin menjalankan tugas-tugasnya secara maksimal dan profesional.

---

[70] Mastuhu, *Modernisasi Pondok Pesantren* (Jakarta: INIS, 1998), hlm. 22.

[71] Muh. Hambali, 'Kepemimpinan Berbasik *Core Values* Sekolah Unggulan di Malang.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Volume 2, Nomor 1, (Mei 2017), hlm. 23.

Oleh sebab itu, setiap calon atau kepala madrasah dituntut untuk memahami tugas-tugas manajerial serta ruang lingkup manajerial kepemimpinannya di madrasah. Para ahli dan akademisi memberikan pandangan yang cukup beragam berkaitan dengan apa saja ruang lingkup manajerial kepemimpinan kepala madrasah. Menurut Wuradji, ruang lingkup manajerial kepemimpinan kepala madrasah tidak dapat dilepaskan dari peran penting kepala madrasah itu sendiri.[72] Peranan kepala madrasah yang sangat pokok antara lain:

1. **Peran kepemimpinan (*leadership*)**

   Peran ini berkaitan dengan kemampuan kepala madrasah dengan segenap tugas-tugasnya untuk mempengaruhi semua sumber daya manusia madrasah agar menjalankan arahan-arahannya dalam menjalankan tugas pengelolaan madrasah. Tujuannya tidak lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai madrasah sebagai sebuah tujuan yang telah disepakati bersama.

   Persoalannya adalah bagaimana dan dengan cara apa kepala madrasah dapat mempengaruhi semua sumber daya manusia madrasah agar mau menjalankan arahannya tersebut? Pertanyaan ini berkaitan dengan bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah. Ada kepala madrasah yang menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, sentralistik dan demokratis. Setiap gaya kepemimpinan tersebut memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri-sendiri dan kepala madrasah diharapkan dapat memutuskan dengan tepat gaya kepemimpinan apa yang sebaiknya diterapkan di lingkungan satuan kerjanya agar ia mampu mempengaruhi bawahannya.

   Untuk itu, setiap kepala madrasah diharapkan dapat menentukan dengan bijak gaya kepemimpinan seperti apa yang efektif diterapkan di madrasah. Namun demikian, apa pun gaya kepemimpinan yang diterapkan harus memiliki

[72] Lihat, Wardah Hanafi & Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah …*, hlm. 25

landasan yang jelas dan terukur. Sebab kepemimpinan itu sendiri sudah menjadi kajian ilmiah yang dapat dipelajari serta dipahami tolak ukurnya. Bahkan, menurut Besse Mattayang, kepemimpinan itu sendiri merupakan seni yang usianya sama tuanya dengan usia manusia di bumi.[73] Sebagai sebuah seni, tentu saja dalam menerapkan gaya kepemimpinan ada unsur-unsur keindahan atau kebijaksanaan yang dapat menopang efektifitas kinerja seorang pemimpin.

2. **Peran manajer**

Kepala madrasah memiliki ruang lingkup kinerja sebagaimana seorang manajer. Artinya, sebagai seorang manajerial yang baik, kepala madrasah diharapkan dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara professional seperti membuat perencanaan, melakukan pengorganisasian, memberikan pengarahan serta menerapkan pengendalian dan evaluasi. Fungsi-fungsi manajemen ini harus dapat dilaksanakan dengan baik oleh kepala madrasah.

Dalam beberapa kasus, tidak sedikit kepala madrasah yang hanya melaksanakan salah satu fungsi manajemen di atas. Ada kepala madrasah yang hanya memberikan pengarahan namun tidak banyak terlibat dalam membuat perencanaan. Tugas membuat perencanaan justru dilimpahkan kepada para wakil kepala dengan berbagai alasan. Cara kerja seperti ini tentu tidak akan memberikan kontribusi yang positif bagi kemajuan madrasah, karena kepala madrasah tidak memiliki totalitas dalam menjalankan fungsi manajemennya sebagai orang yang memiliki peran manajer.

Fenomena seperti itu dalam pandangan Neni Rohaenah dilatarbelakangi salah satunya oleh keyakinan kepala madrasah bahwa keberhasilan kinerja dalam sebuah

---

[73] Besse Mattayang, 'Tipe dan Gaya Kepemimpinan; Suatu Tinjauan Teoritis.' *Jurnal of Economic Management and Accounting,* Volume. 2, Nomor. 2 (September 2019), hlm. 46

madrasah tidak ditentukan oleh pemimpinnya melainkan oleh semua elemen madrasah.[74] Demikian juga keberhasilan suatu madrasah tidak disebabkan oleh kinerja pendidiknya, kelengkapan sarana prasarana atau kelengkapan fasilitas yang dimiliki madrasah. Sebaliknya, keberhasilan madrasah terjadi karena adanya sinergi yang dibangun dari semua elemen sekolah.

Pandangan tersebut memang benar demikian. Artinya, suatu madrasah akan mengalami kemajuan bukan hanya karena kiprah seorang kepala madrasah, melainkan dengan terjalinnya kerjasama berbagai elemen dan sumber daya manusia madrasah. Tetapi pandangan semacam itu terkadang dipahami kurang proporsional oleh sebagian kepala madrasah dengan melimpahkan perannya sebagai manajerial kepada wakil kepala yang lain.

3. Peran pengembang kurikulum

Peran kepala madrasah yang sekaligus menjadi ruang lingkup manajerial kepemimpinannya adalah sebagai pengembang kurikulum. Aspek ini sangat rawan disalahpahami karena tidak menutup kemungkinan ada kepala madrasah yang melimpahkan tugasnya sebagai pengembang kurikulum kepada wakil kepala bagian kurikulum atau Waka Kurikulum.

Padahal, kepala madrasah sebenarnya merupakan orang yang memiliki tanggung jawab penuh dalam melakukan pengembangan kurikulum yang kemudian dibantu oleh wakilnya di bidang kurikulum. Pada aspek tugasnya sebagai pengembang kurikulum, kepala madrasah harus selalu mengupayakan peningkatan kualitas pembelajaran yang di antaranya meliputi penyusunan program pembelajaran, metode pembelajaran serta melakukan evaluasi pembelajaran.

---

[74] Neni Rohaenah, 'Peran Kepala Madrasah dalam Pencapaian Kinerja Madrasah.' *Indonesian Journal of Education Management and Administration Review,* Volume. 3, Nomor. 2 (Desember 2019), hlm. 156

Dengan demikian, kepala madrasah dalam pengembangan kurikulum menempati posisi strategis karena kepala madrasah dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah melalui serangkaian pengembangan kurikulum. Sementara tugas untuk mengembangkan kurikulum menjadi salah satu ranah ruang lingkup kinerja kepala madrasah.

4. **Peran supervisor**

Di samping sebagai pengembang kurikulum, kepala madrasah juga memiliki peran sebagai supervisor serta sebagai evaluator pembelajaran. Dengan kata lain, kepala madrasah memiliki kewajiban melakukan kontrol terhadap semua proses pembelajaran di madrasah serta memantau sejauh mana kualitas pembelajaran telah dijalankan oleh para guru di lembaganya.

Pada saat melakukan proses supervisi, tugas kepala madrasah pada dasarnya tidak hanya memantau kinerja guru. Namun dalam perannya sebagai supervisor, kepala madrasah juga menjadi sumber informasi, demikian juga menjadi sumber ide dan sumber petunjuk.[75] Sebagai sumber informasi, kepala madrasah diharapkan dapat menjadi rujukan guru dalam mendapatkan berbagai informasi yang diperlukan terkait dengan tugas dan kewajibannya di madrasah. Sementara sebagai sumber ide dan petunjuk, kepala madrasah diharapkan dapat memberikan jalan keluar terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi guru sekaligus dapat menjadi sumber motivasi bagi guru dalam rangka meningkatkan kemampuan atau profesionalismenya sebagai pendidik.

Di samping menjadi sumber informasi, ide dan petunjuk, peran kepala madrasah sebagai supervisor juga diharapkan dapat melaksanakan koordinasi secara efektif

---

[75] Rahmayati M. Aminudin, Khouzaym M. Almasyarie, Hasan Mboti, 'Peran Supervisi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di MAN Model Koping.' *Al-Manam; Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*, Vol. 2, No. 1 (April 2022), hlm. 14

dengan sejumlah semua sumber daya manusia madrasah meliputi guru dan straf.[76] Koordinasi ini bertujuan untuk menjaga konsistensi para guru dan staf agar mereka tetap menjalankan tugasnya dengan baik dalam kondisi dan situasi apa pun. Dengan kemampuan melakukan koordinasi yang baik, hubungan antara kepala madrasah dengan bawahannya akan berjalan secaran secara kooperatif, saling melengkapi, saling menginspirasi dan memotivasi.

B. Tugas Manajerial Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Tantangannya

Dilihat dari status jabatannya, jabatan kepala madrasah merupakan jabatan tertinggi dalam suatu lembaga pendidikan formal. Karena merupakan jabatan tertinggi, maka kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar sekaligus kompleks. Dikatakan memiliki tanggung jawab besar karena kepala madrasah bertanggung jawab terhadap terselenggaranya proses pendidikan yang menjadi hak seluruh warga negara. Namun juga dikatakan kompleks karena tugas kepala madrasah meliputi banyak aspek yang secara langsung berkaitan dengan proses pendidikan, terutama dalam mewujudkan visi-misi serta tujuan pendidikan.

Mengingat begitu besar dan kompleksnya tugas kepala madrasah maka setiap kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan benar, efektif, dan efisien. Kompetensi yang dimaksud adalah seperangkat pengetahuan dan keterampilan sekaligus perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang dengan kompetensi tersebut kepala madrasah dapat melaksankan tugas dan tanggungjawabnya. Salah satu kompetensi yang paling diperlukan oleh setiap kepala madrasah adalah kemampuannya menjalankan tugas-tugas manajerial madrasah atau sekolah.

---

[76] A.T. Susanto & M. Muhyadi, 'Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Guru.' *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan,* Vol. 4, No. 2 (2016), hlm. 151

Mengacu pada Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, terdapat 16 standar kepala kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah, antara lain:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. Dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ madrasah;
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
5. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
6. Mengelola hubungan sekolah–masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah;
7. Mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik;
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
9. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah;
10. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah;
11. Menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah;
12. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik;
13. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi

peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah;

15. Mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar peserta didik;
16. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

Sementara kompetensi manajerial kepala madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 58 Tahun 2017 Pasal 8 disebutkan bahwa terdapat lima kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah[77] atau calon kepala madrasah.

Satu, kepala madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian. Kompetensi kepribadian dalam tinjauan psikologi merupakan suatu masalah yang abstrak. Salah satu tolak ukur untuk mengetahui apakah kepala madrasah memiliki kompetensi kepribadian atau tidak dapat dilihat antara lain dari penampilan, ucapan, tindakan serta semua hal perilaku yang tampak yang dilakukan oleh kepala madrasah.[78]

Komponen kepribadian kepala madrasah sebagaimana PMA di atas meliputi enam komponen, yaitu:

1. Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas Madrasah;
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah;
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;
5. mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai Kepala Madrasah; dan
6. Memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin Madrasah.

[77] Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah

[78] Budi, ed, *Pendidikan dan Manajemen; Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2021) hlm. 91

Dua, di samping kompetensi kepribadian, kepala madrasah juga dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial. Crudy mendefinisikan kemampuan manajerial sebagai kemampuan mengelola sekolah, termasuk juga kemampuan mengorganisasikan sumber daya manusia sekolah, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik. Di samping itu kompetensi manajerial kepala madrasah atau sekolah adalah kemampuan memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.[79]

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat digarisbawahi bahwa kemampuan atau kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan mengelola semua aspek yang ada di sekolah atau madrasah untuk mendukung tercapainya tujuan atau visi misi madrasah. Dengan demikian, kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan kompetensi yang sangat urgen dan dapat dikatakan sebagai kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala madrasah atau calon kepala madrasah. Hal ini tercermin antara lain dari banyaknya aspek kompetensi manajerial kepala madrasah yang meliputi 16 aspek;

1. Menyusun perencanaan Madrasah dalam berbagai skala perencanaan;
2. Mengembangkan Madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. Memimpin Madrasah untuk pendayagunaan sumber daya Madrasah secara optimal;
4. Mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
5. Menciptakan budaya dan iklim Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;

[79] Lihat, Hasan Sodiqin & Diding Nurdin, 'Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan.' *Jurnal Administrasi Pendidikan,* Vol. XXIII, No. 2 Tahun 2016, hlm. 91

7. Mengelola sarana dan prasarana Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
8. Mengelola hubungan antara Madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan;
9. Mengelola peserta didik untuk penerimaan peserta didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik;
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
11. Mengelola keuangan Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
12. Mengelola ketatausahaan Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah;
13. Mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di Madrasah;
14. Mengelola sistem informasi Madrasah untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan;
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah; dan
16. Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah sesuai prosedur dan melaksanakan tindak lanjutnya.

Dari uraian di atas terlihat dengan jelas kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang sangat kompleks. Kompleksitas kompetensi manajerial kepala madrasah tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah diharapkan berasal dari figur pilihan dengan *track record* yang baik dan mumpuni. Selain itu, calon kepala madrasah juga tidak 'tersandera' oleh berbagai kepentingan politik, tidak dicalonkan oleh tokoh-tokoh partai politik dan secara umum tidak dikendalikan oleh kekuatan politik tertentu sehingga dapat menjalankan tugasnya secara professional, jujur dan adil.

Tiga, kompetensi kewirausahaan. Kompetensi kewirausahaan merupakan kompetensi yang tidak kalah urgennya dengan kompetensi manajerial. Meskipun dalam aspek kewirausahaan terdapat kerja-kerja manajerial namun kompetensi ini memiliki pembahasan tersendiri sebagai salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah harus mamiliki kompetensi kewirausahaan karena dengan kompetensi ini kepala madrasah dapat mengembangkan madrasah menjadi lebih efektif dan efisien. Menurut Reni Oktavia ada empat kompetensi kemampuan dalam kompetensi kewirausahaan ini, yaitu; kepala madrasah diharapkan mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, dapat bekerja keras mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin madrasah serta memiliki sikap pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.[80]

Berdasarkan PMA No. 58 Tahun 2017, aspek kompetensi kewirausahaan kepala madrasah meliputi lima aspek, yaitu:

1. Menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi Madrasah;
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan Madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin Madrasah;
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi Madrasah; dan

---

[80] Reni Oktavia, 'Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Hiliran Gumanti Kabupaten Solok.' *Bahana Manajemen Pendidikan; Jurnal Administrasi Pendidikan,* Vol. 2, No. 1 (Juni 2014), hlm. 597

5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik.

Dalam realitasnya, tidak sedikit kepala madrasah atau kepala sekolah yang memiliki kendala dalam mewujudkan kompetensi kewirausahaannya. Hal itu terlihat antara lain dari,

1. Tidak ada atau minimnya inovasi pengembangan madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah tidak membentuk tim khusus madrasah dalam bidang pengembangan kurikulum yang bertugas menyusun kegiatan baru dalam upaya pengembangan madrasah
2. Belum terbentuknya tradisi kerja keras dalam melakukan kegiatan madrasah untuk mencapai keberhasilan pembelajaran yang efektif. Tidak banyak kegiatan baru yang dilakukan madrasah, dan sebaliknya kegiatan madrasah hanya merupakan rutinitas belaka sementara kepala madrasah bekerja hanya berdasarkan alur kegiatan yang dilakukan oleh kepala sebelumnya
3. Belum terpupuknya jiwa pantang menyerah menghadapi tantangan. Kepala madrasah tidak tergerak untuk berusaha mengatasi berbagai kendala di mana salah satunya terlihat dari minimnya prestasi yang diperoleh madrasah.

Empat, kompetensi supervisi akademik. Komponen ini diartikan sebagai kemampuan kepala madrasah tentang seperangkat pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang harus dikuasai kepala madrasah dalam rangka memberikan layanan dan bimbingan untuk meningkatkan kinerja guru.[81] Komponen penting dalam kompetensi supervisi akademik kepala madrasah meliputi keterampilan merencanakan program supervisi akademik dalam rangka

---

[81] M. Jalaluddin, 'Kompetensi Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru; Studi Pada SMP IT Al Amin Kuala Kapuas.' *Tesis*, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Palangkaraa Prodi Magister Pendidikan Agama Islam (2018), hlm. 24

peningkatan kinerja guru, melaksanakan supervisi akademik, dan melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik.

Berdasarkan PMA No. 58 di atas, kompetensi supervisi akademik kepala madrasah memiliki tiga komponen utama, yaitu;

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.

Menurut Ahmad Dini, dengan kompetensi supervisi akademik, kepala madrasah diharapkan mampu memahami kinerja guru dalam proses pembelajaran sehingga kalau ada kekurangan kepala madrasah dapat melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan kualitas guru di madrasah tersebut.[82]

Supervisi akademik kepala madrasah dapat dikatakan sebagai faktor pendukung peningkatan kualitas guru karena secara umum supervisi akademik memiliki beberapa fungsi khusus seperti fungsi pembimbingan dan memfasilitiasi guru mengembangkan profesinya, fungsi motivasi agar guru selalu meningkatkan kinerjanya, membantu guru untuk mengelola kurikulum pembelajaran serta membantu guru agar dapat menggali potensi anak didiknya secara maksimal.[83]

Lima, kompetensi sosial. Kepala madrasah sebagai *top leader* madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang sama baiknya dengan kompetensi yang lain. Kompetensi sosial ini ibarat rel atau landasan pacu yang menentukan mudah tidaknya kepala madrasah mengaktualisasikan berbabagi kompetensi lainnya di madrasah. Kompetensi sosial

---

[82] Ahmad Dini, *Supervisi Kepala Madrasah : Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah* (Jakarta: Kreasi Cendikia Pustaka, 2019), hlm. 15

[83] Asep Encu & Momon Sudarman, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Depok: Rajawali Perss, 2020), hlm. 102

yang harus dikuasai oleh kepala madrasah berdasarkan PMA di atas menyangkut tiga aspek;

1. Bekerjasama dengan pihak lain guna kepentingan Madrasah;
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.

Secara teoritis, Kompetensi sosial secara umum diartikan sebagai kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif. Selain itu, kompetensi ini juga mencakup kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada saat orang tersebut menjalankan tugasnya.[84] Dengan demikian, kompetensi sosial kepala madrasah dapat dipahami sebagai keterampilan kepala madrasah dalam membangun komunikasi secara efektif dengan bawahannya serta keterampilan melakukan penyesuaian-penyesuaian dengan berbagai kondisi lingkungan maupun tuntutan yang dihadapi.

Saat ini, kompetensi sosial merupakan faktor yang banyak mengantarkan keberhasilan seseorang dalam membangun karir. Bahkan dalam kajian mengenai kecerdasan, kecerdasan sosial dipandang sebagai salah satu bentuk kecerdasan yang mau tidak mau harus dikuasai oleh setiap orang, terutama memasuki era kecanggihan teknologi komunikasi seperti sekarang ini. Kecerdasan dan kompetensi sosial bahkan dipandang sebagai hal yang melekat erat dengan kehidupan seseorang mengingat setiap orang merupakan makhluk sosial di mana segenap eksistensinya dipengaruhi oleh kehadiran orang lain.

Karena itu, kepala madrasah diharapkan memiliki kompetensi sosial yang tinggi mengingat kepala madrasah akan selalu berinteraksi dengan orang lain, baik dengan guru, peserta didik, wali siswa maupun dengan lingkungan

---

[84] Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru* (Bandung: Yrama Widya, 2008), hlm. 22

masyarakat secara umum. Tanpa kompetensi sosial yang tinggi, kepala madrasah tidak akan mampu menjalankan tugas-tugas manajerial dalam kepemimpinannya secara efektif.

C. Faktor Penghambat & Pendukung Tugas Manajerial Kepala Madrasah

Pemerintah melalui Kementerian Agama Republik Indonesia sejauh ini telah banyak melakukan berbagai upaya untuk memajukan madrasah. Bahkan tidak sedikit madrasah yang kualitasnya setara atau bahkan melebihi kualitas sekolah-sekolah yang berada di bawah binaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Berbagai terobosan untuk mengangkat nama madrasah ke kancah nasional bahkan internasional juga terus dilakukan.

Di samping itu, berbagai kegiatan pembinaan untuk guru madrasah dan utamanya kepala madrasah juga telah banyak dilakukan oleh pemerintah. Salah satunya dengan dibuatnya regulasi pengangkatan kepala madrasah yang di dalamnya mensyaratkan dimilikinya kompetensi manajerial bagi setiap calon atau kepala madrasah. Namun berbagai upaya pemerintah tersebut bukannya tanpa hambatan. Tidak sedikit madrasah yang kepala madrasahnya kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan manajerial sehingga hal itu dapat mempengaruhi kualitas madrasah.

Menurut Abdul Halik, kepala madrasah yang kurang memiliki keterampilan manajerial tersebut dilatarbelakangi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari pribadi kepala madrasah sendiri. Faktor internal yang merupakan penghambat bagi kepala madrasah dalam menjalankan tugas manajerial kepemimpinannya antara lain:

Satu, di era modern seperti sekarang ini, popularitas atau ketokohan seorang figur tidak lagi menjadi pertimbangan utama dalam memilih dan mengangkat kepala madrasah. Sebaliknya, kepala madrasah dipilih dan diangkat karena kompetensi manajerial dan kepemimpinannya. Dengan

mempertimbangkan kompetensi tersebut, maka siapa saja dapat dipilih dan diangkat sebagai kepala madrasah selama kompetensi dan syarat-syarat lainnya terpenuhi.

Calon kepala madrasah yang belum memiliki kompetensi manajerial dan kepemimpinan yang memadai sebaiknya tidak diloloskan dalam proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah karena hal itu akan mempengaruhi kualitas kerja dan kinerjanya. Demikian juga bagi calon kepala madrasah yang belum memiliki kompetensi kepemimpinan diharapkan untuk tidak memaksakan ambisinya menduduki posisi sebagai orang nomor satu di madrasah, apalagi dengan menggunakan berbagi macam cara-cara yang tidak sehat.

Dalam pemilihan dan pengangkatan calon kepala madrasah terkadang ada persaingan. Bahkan tidak jarang persaingan tersebut mengarah pada persaingan yang tidak sehat, apalagi kalau calon kepala madrasah dianggap sebagai representasi dari kelompok-kelompok atau organisasi tertentu. Dengan adanya persaiangan yang tidak sehati, dapat dipastikan bahwa aspek transparansi dan akuntabilitas pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah tidak akan bisa diwujudkan.

Dua, gaya seseorang dapat mempengaruhi efektivitas terlaksananya tugas manajerial kepemimpinannya dalam suatu lembaga. Demikian juga dengan kepala madrasah. Bagaimana pun gaya kepemimpinan kepala madrasah hal itu akan memberikan pengaruh terhadap terlaksananya tugas manajerial kepemimpinannya di madrasah.[85] Salah satu gaya kepemimpinan kepala madrasah yang dipandang dapat menjadi penghambat bagi terlaksananya tugas-tugas manajerial adalah gaya kepemimpinan komvensional.

---

[85] Dwi Faiqoh, 'Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru.' *Jurnal Kependidikan,* Vol. 7, No. 1 (Mei, 2019), hlm. 98

Gaya kepemimpinan semacam ini terkesan kaku dan pasif dengan posisi kepala madrasah sebagai sosok sentral di dalamnya. Kepala madrasah dengan gaya konvensional oleh beberapa kalangan dinilai tidak fleksibel sehingga sulit menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi. Selain itu, gaya kepemimpinan seperti ini juga dinilai belum maksimal memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai instrument utama dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya di madrasah.

Sebagai contoh, kepemimpinan konvensional dalam melaksanakan rapat biasanya lebih memilih rapat dengan meghadirkan setiap anggota rapat untuk duduk bersama di sebuah tempat. Padahal rapat dapat dilaksanakan secara *teleconference* dari jarak jauh. Artinya, pemimpin konvensional selalu terikat dengan satu waktu dan ruang untuk menjalin komunikasi di saat kemajuan teknologi justru memungkinkan seseorang berkomunikasi kapan saja dan di mana saja.

Tiga, faktor internal lain yang dapat menjadi penghambat terlaksananya tugas-tugas manajerial kepemimpinan kepala madrasah di lembaganya adalah kurang optimalnya pembinaan oleh kepala madrasah kepada bawahannya. Kepala madrasah hanya sekadar hadir di madrasah, kemudian ingin dihormati, diberikan pelayanan dan berbagai *prestise* lainnya tanpa aktif melakukan pengamatan dan mengontrol kinerja sumber daya manusia madrasah yang berada di bawah kepemimpinannya.

Karena itu setiap kepala madrasah diharapkan untuk selalu hadir di madrasah bukan sekadar memenuhi absensi kehadiran, melainkan memberikan pengarahan, melakukan evaluasi serta melakukan pembenahan terhadap setiap hal yang dapat menghambat efektivitas kinerja semua sumber daya manusia madrasah serta menghambat terwujudnya visi-misi madrasah.

Tugas kepala madrasah tersebut merupakan tugas pelayanan karena kepala madrasah juga memiliki peran sebagai 'pelayan' bagi semua *stakeholder* madrasah. Kepala

madrasah bertanggungjawab atas mutu pendidikan, sehingga harus mengontrol semua komponen terkait terutama kepada guru sebagai bawahannya. Apabila terdapat guru yang belum professional dalam melaksanakan tanggung jawabnya, maka sudah menjadi tugas kepala madrasah untuk melakukan pembinaan dengan baik.,

Sementara yang termasuk faktor eksternalnya menurut Halik antara lain sebagai berikut:

Satu, faktor pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah. Pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Sebagai sebuah lembaga pendidikan formal, pemilihan kepala madrasah berkewajiban melakukan pemilihan dan pengangkatan berdasarkan prosedur yang sudah ditetapkan pemerintah. Demikian juga calon kepala madrasah wajib memenuhi persyaratan dan kualifikasi yang sudah ditentukan.

Salah satu point penting yang menjadi syarat dalam pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah adalah bahwa calon kepala madrasah memiliki proses karier yang sudah berlangsung dalam waktu yang sudah ditentukan. Artinya, orang yang akan dipilih untuk diangkat sebagai kepala madrasah memiliki pengalaman kerja yang lama dalam dunia pendidikan. Syarat ini bertujuan agar kepala madrasah yang dipilih memiliki pemahaman dan pengalaman yang mumpuni di bidang akademik atau memiliki *track record* yang baik.

Tapi tidak sedikit kepala madrasah yang dipilih dan diangkat tanpa memperhatikan standar regulasi yang sudah ditetapkan pemerintah. Apalagi terdapat dugaan bahwa ada kepala madrasah yang diangkat karena ada kekuatan politik yang bermain di belakangnya.[86] Proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah seperti itu akan menjadi penghambat bagi efektifitas kinerja kepala madrasah.

[86] Iwan Sopwandin, 'Paradigma Baru Kepemimpinan Madrasah.' *Al-Idarah; Jurnal Kependidikan Islam,* Volume 9 Nomor2 (2019), hlm. 152

Dua, kurangnya seleksi yang ketat dalam proses pemilihan kepala madrasah sehingga pengangkatan kepala madrasah cenderung tidak sesuai dengan sistem seleksi yang ada. Perlu diketahui bahwa seleksi yang ketat dalam proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah dilakukan agar kepala madrasah yang terpilih benar-benar merupakan figur terbaik di antara yang baik. Selain itu, adanya seleksi yang ketat juga menjadi secara sarana untuk menjamin bahwa kepala madrasah yang terpilih memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugasnya sebagai pemimpin di madrasah.

Selain kurangnya seleksi yang ketat, persoalan lain yang juga dapat menghambat efektifitas kepemimpinan kepala madrasah adalah tidak adanya keterbukaan dalam seleksi tersebut. Artinya, proses seleksi hanya dijadikan sebagai formalitas dalam sebuah pemilihan namun dalam proses tersebut faktor transparansi tidak mendapatkan perhatian. Padahal proses seleksi yang baik harus dilakukan dengan cara yang transparan dan akuntabel.

Karena proses seleksi tidak dilakukan secara transparan, tidak mengherankan kalau terdapat kepala madrasah yang ditolak oleh guru maupun siswa sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Menurut Abu Aunillah, tidak transparansinya pemilihan kepala madrasah atau kepala sekolah disebabkan antara lain oleh adanya dugaan tentang *deal-deal* politik di antara pihak-pihak yang berkepentingan.[87] Fenomena itulah yang kemudian menjadikan ketidakpuasan publik di madrasah.

Tiga, dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, kepala madrasah juga perlu dikontrol dan diawasi oleh pengawas yang secara resmi ditunjuk oleh pemerintah. Salah satu hal yang biasanya diawasi dari kepala madrasah adalah pelaksanaan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai

[87] Abu Aunillah, 'Fungsi Manajerial Kepemimpinan Madrasah di Era Digital.' *Locus Educate: Jurnal Manajemen Pendidikan,* Volume. 1. No. 1, (September 2022), hlm. 8

kepala madrasah. Pengawasan terhadap kinerja kepala madrasah ini harus dilakukan secara konsisten dan terukur sehingga dapat diketahui sejauhmana kepala madrasah telah menjalankan tugasnya.

Akan tetapi terkadang tugas pengawasan terhadap kepala madrasah itu sendiri belum maksimal. Akibatnya tidak sedikit kepala madrasah yang belum efektif menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Pengawasan terhadap kepala madrasah menjadi instrument dalam membuat penilaian atas kinerja kepala madrasah, membuat masukan dan rekomendasi mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh kepala madrasah di waktu-waktu berikutnya.

D. Pendekatan-Pendekatan Manajerial Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kompetensi manajerial kepemimpinan kepala madrasah memiliki cakupan wilayah kerja yang sangat luas. Hal ini disebabkan karena posisi atau jabatan kepala madrasah merupakan posisi yang sangat sentral dalam lembaga pendidikan. Karena itu, calon kepala madrasah harus benar-benar memperhatikan kompetensi dan keahlian manajerialnya agar pada saat diangkat dan ditetapkan sebagai kepala madrasah sudah siap dan mampu menjalankan tugas-tugasnya.

Tetapi untuk mendukung terlaksananya tugas-tugas manajerial kepemimpinan tersebut, faktor pendukung lain di samping kompetensi dan keahlian adalah pendekatan. Pendekatan yang dimaksud berkaitan dengan bagaimana cara kepala madrasah merealisasikan prinsip-prinsip serta fungsi manajerialnya dalam mengelola madrasah. Secara umum, kompetensi manajerial kepemimpinan kepala madrasah memiliki empat macam pendekatan yang dapat diimplementasikan untuk mencapai visi atau tujuan madrasah.

Satu, pendekatan menurut pengaruh kewibawaan (*power influence approach*). Pendekatan ini menilai bahwa keberhasilan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sumber dan terbentuknya sejumlah kewibawaan pada dirinya. Tapi pemimpin tidak

cukup sekadar memiliki sumber yang membentuk kewibawaan, melainkan juga harus mampu memanfaatkan kewibawaan yang ia miliki untuk mempengaruhi orang-orang di sekitar atau bawahannya. Sumber atau terbentuknya kewibawaan pada seorang pemimpin dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Kedisiplinan. Kepala madrasah yang memiliki kedisiplinan yang tinggi akan membentuk kewibawaan pada dirinya;
2. Ketegasan. Sikap tegas kepala madrasah akan menumbuhkan rasa kepastian bagi orang-orang di sekitarnya. Dengan ketegasan itulah kepala madrasah akan dipandang sebagai sosok yang kuat dan mampu menumbuhkan kepercayaan diri bawahannya;
3. Penuh perhatian dan peduli. Kepala madrasah yang selalu perhatian dan peduli pada bawahannya akan membentuk kewibawaan dalam dirinya.[88]

Dua, pendekatan sifat (*the trait approach*). Pendekatan sifat merupakan kualitas pemimpin yang ditandai oleh daya kecakapan luar biasa. Pendekatan sifat merupakan studi pendekatan yang tergolong paling awal dalam penelitian kepemimpinan. Menurut Robbins, keberhasilan dan kepemilikan seorang pemimpin banyak dipengaruhi oleh sifat bawaan dari pemimpin dan sifat inilah yang membedakan karakteristik kepemimpinan seseorang dengan yang lain.[89]

Dalam penelitian Coulter, sifat-sifat pemimpin yang dapat dipelajari meliputi sifat-sifat fisik, penampilan, stabilitas emosi, kelancaran berkomunikasi serta berbagai kemampuan sosial lainnya. Keadaan dari sifat-sifat tersebut dapat teramati dengan jelas sehingga tidak mengherankan kalau sifat dapat

---

[88] Lihat, Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 19

[89] Syaiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), hlm. 193

dijadikan sebagai salah satu pendekatan pemimpin untuk menjalankan tugas-tugas manajerial kepemimpinannya.[90]

Kepala madrasah untuk menjalankan tugas-tugas manajerial kepemimpinannya dengan efektif dapat menggunakan teori sifat ini sebagai sebuah pendekatan. Artinya, kepala madrasah dapat memanfaatkan secara maksimal berbagai kemampuan bersosialnya dengan baik seperti menjaga penampilan agar selalu terlihat rapi dan bersahaja, memperhatikan cara komunikasi serta menjaga stabilitas emosinya dengan mengontrol diri saat menghadapi keadaan yang tidak diinginkan.[91] Hal itu bertujuan untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat menjalankan arahan-arahannya secara maksimal.

Tiga, pendekatan perilaku (*the behaviour approach*), merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada pentingnya perilaku, terutama perilaku yang dapat diamati. Dengan kata lain, untuk menjalankan tugas kepemimpinannya secara efektif, seorang pemimpin tidak hanya bisa memberikan perintah melainkan memberikan contoh secara nyata. Di samping itu, pendekatan perilaku akan semakin efektif ketika pemimpin berusaha memanfaatkan kewibawaan dan sifat-sifatnya dalam berperilaku nyata. Dengan kewibawaan dan sifat positif yang dimilikinya yang kemudian disertai dengan kemampuannya memberikan contoh nyata kepada bawahannya dalam bertindak, hal itu akan semakin menjadikan kepemimpinan seseorang semakin efektif.

---

[90] *ibid*

[91] S.T. Raharjo, 'Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan; Studi Empiris pada Depag Kabupaten Kendal dan Depag Kota Semarang.' *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi,* Vol. 3, No. 2 (Juli, 2006), hlm. 10

BAB 6

PARADIGMA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Setiap kepemimpinan memiliki paradigmanya sendiri-sendiri. Demikian pula dengan kepemimpinan kepala madrasah. Apa yang dipahami orang-orang terdahulu tentang sosok kepala madrasah, pada saat ini pemahaman itu sudah pasti berubah. Barangkali sebagian orang mengartikan kepala madrasah sebagai sosok yang sederhana, tulus ikhlas dalam menjalankan tugas amanahnya, dan untuk menjabat sebagai kepala madrasah tidak memerlukan pangkat akademik apa pun.

Di samping itu, mungkin sebagian masyarakat lainnya masih ada yang beranggapan bahwa kepala madrasah harus merupakan orang-orang yang memiliki kharisma pribadi tinggi, dihormati dan disegani oleh orang-orang di sekitarnya. Sehingga faktor popularitas pribadi itu sudah dianggap cukup dan memenuhi syarat menjadi kepala madrasah meskipun yang bersangkutan tidak memiliki kompetensi dan keterampilan lain.

Bahkan tidak menutup kemungkinan sebagian masyarakat menganggap bahwa kepala madrasah harus terdiri dari orang-orang yang ditakuti dalam sebuah lingkungan tertentu, memiliki pengaruh yang kuat sehingga dapat dengan mudah mengarahkan bawahan-bawahannya. Dengan demikian, ada berbagai paradigma di masyarakat tentang kepala madrasah dan paradigma itu menjadi kajian para akademisi sehingga kemudian melahirkan sebuah disiplin kajian tersendiri, yang dikenal dengan kajian mengenai paradigma kepemimpinan.

Lalu apa makna atau pengertian dari paradigma? Para ahli memberikan pengertian yang bermacam-macam tentang paradigma sesuai dengan konsep mereka. Norman K. Denzim misalnya mengartikan paradigma sebagai *' a basic set of beliefs that guide action .. paradigms deal with first principles or ultimates'* atau seperangkat keyakinan yang memandu sebuah tindakan untuk dilakukan dan paradigma itu itu berhubungan dengan prinsip dan tujuan utama.[92]

Berdasarkan pendapat Denzim tersebut dapat digarisbawahi bahwa paradigma setidaknya memiliki dua komponen utama; (1) Dalam paradigma ada seperangkat keyakinan di mana keyakinan itu berfungsi sebagai pemandu bagi seseorang untuk bertindak. Dengan demikian, sebuah tindakan dilakukan atas adanya nilai-nilai yang diyakini dan nilai-nilai itulah yang mendorong seseorang untuk bertindak, (2) Paradigma mengandung prinsip dan tujuan utama. Prinsip di sini berfungsi sebagai alasan penguat seseorang harus melakukan sesuatu dan prinsip tersebut berfungsi membantu seseorang mencapai tujuan yang diinginkan.

Sementara Given berpendapat, *'paradigm is a set of assumptions and perceptual orientations shared by members of a research community,'* yakni seperangkat asumsi dan orientasi persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota komunitas, terutama komunitas riset. Sedangkan Guba mengartikan paradigma secara lebih singkat, bahwa paradigma adalah seperangkat keyakinan yang memandu tindakan.[93]

Bila merujuk pada pendapat Given, maka dengan jelas disebutkan bahwa Given mengartikan paradigma dalam ruang lingkup yang lebih sempit dan khusus. Ia mengaitkan paradigma sebagai bagian penting dalam sebuah komunitas riset dan memahaminya sebagai asumsi-asumsi atau oriesntasi persepsi yang melatarbelakangi dilakukannya sebuah proyek penelitian.

---

[92] Norman K. Denzin, *Handbook of Qualitative Research* (London: SaGe Publications, 1994), hlm. 99

[93] Lis M. Given, *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (London: SaGe Publications, 2008), hlm. 19

Meski demikian ada benang merah yang dapat digarisbawahi, bahwa paradigma, baik dalam pemahaman Denzim maupun Given merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah tindakan. Dari kajian para ahli mengenai paradigma inilah kemudian berkembangan kajian tentang kepemimpinan dipandang dari aspek paradigmanya atau paradigma kepemimpinan. Artinya, tindakan apa saja yang dilakukan oleh seorang pemimpin tidak lepas dari cara pemimpin tersebut memahami dan mayakini arti kepemimpinannya.

Dalam sejarah manusia, makna pemimpin memiliki berbagai macam pengertian dan hal itu dipengaruhi oleh adanya paradigma di dalamnya. Secara umum, paradigma kepemimpinan dibagi dua, yaitu paradigma kepemimpinan lama di mana pemimpin dipahami sebagai wakil tuhan, orang suci, penguasa tanpa batas dan sebagainya dan selanjutnya ada paradigma baru.

Hingga tahun 1970 McGregor Burns menginspirasi lahirnya sebuah paradigma baru tentang kepemimpinan yang kemudian dikenal dengan istilah paradigma transformasional. Pemikiran Burns tersebut kemudian menginspirasi para ahli lainnya untuk melakukan penelitian-penelitian baru dalam hal kepemimpinan sehingga nanti melahirkan berbagai macam paradigma lainnya. Dalam diskursus kepemimpinan, ada beberapa macam paradigma yang dapat dikembangkan oleh kepala madrasah dengan berbagai kelebihan dan kekurangannya, antara lain:

A. Paradigma Demokratis

Paradigma kepemimpinan demokratis merupakan paradigma kepemimpinan yang kerap dipahami sebagai lawan dari paradigma otoriter. Bahkan untuk saat ini, sikap-sikap demokratis dianggap sebagai salah satu sikap yang sangat penting diterapkan dalam kehidupan, terutama untuk menghindari berbagai pertentangan di tengah-tengah komunitas masyarakat yang sangat beragam.

Dalam organisasi modern, paradigma kepemimpinan demokratis dianggap sebagai salah satu tipologi kepemimpinan yang paling tepat. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan ini

secara umum selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan kewajiban. Setiap bawahan dipahami sebagai bagian penting organisasi yang memiliki hak dan kewajiban yang sama untuk dihargai. Selain itu, pemimpin yang demokratis juga selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan pribadi. Bahkan pemimpin yang demokratis cenderung mengutamakan tercapainya tujuan dan kepentingan bersama dalam organisasi daripada kepentingan pribadinya.

Sebagai tipologi kepemimpinan yang dikenal modern dan banyak diterima oleh masyarakat, pemimpin demokratis juga memiliki kesan sebagai pemimpin yang selalu dapat diterima oleh bawahannya karena mereka bisa menerima saran, pendapat dan termasuk senang menerima kritik dari bawahannya. Dalam melaksanakan tugas keorganisasian, pemimpin demokratis juga senang mengutamakan terjalinnya kerja sama yang solid untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rohman dan Muna, paradigma kepemimpinan demokratis dapat dikenali antara lain dari kecenderungannya dalam memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas. Dan seandainya bawahan melakukan kesalahan, pemimpin demokratis juga mampu memberikan toleransi secara wajar serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperbaiki kesalahannya. Karena itu, pemimpin yang demokratis akan senantiasa berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahannya, membimbing mereka untuk selalu berkembang dan berprestasi.[94]

[94] Faiz Auliya Rohman & Nailatul Muna, 'Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 3, No. 2 (November 2018), hlm. 277

B. Paradigma Transformasional

Paradigma kepemimpinan transformasional secara umum diartikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Pemimpin yang berpedoman pada paradigma transformasional akan selalu berupaya menciptakan pembaruan dan perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya. Karena itulah kepemimpinan transformasional ini dianggap sebagai lawan dari kepemimpinan yang mengarah pada upaya mempertahankan *status quo.*

Salah satu ciri utama paradigma kepemimpinan transformasional adalah adanya upaya pemimpin untuk menciptakan visi dan lingkungan kerja yang dapat memicu motivasi para bawahannya untuk bekerja dan berprestasi melampaui harapan. Dengan paradigma kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin tidak sekadar memberikan perintah melainkan menciptakan strategi dan situasi tertentu dalam lingkungan kerjanya agar semua orang yang berada di bawah kepemimpinannya termotivasi secara sadar untuk berhasil melampaui harapan.

Untuk menjalankan kepemimpinan dengan paradigma transformasional ini, seorang pemimpin setidaknya dapat membuat perubahan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan nilai, keyakinan dan juga kebutuhan karyawannya.[95] Perubahan yang dimaksud adalah bentuk transformasi menuju ke arah yang bukan sekadar lebih baik, melainkan jauh melampau apa yang diharapkan.

Menjadi pemimpin yang mampu mentransformasi seluruh karyawannya agar termotivasi bekerja dan berprestasi melampaui ekspektasi merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Karena itu, Bass dan Avolio dalam salah satu artikelnya mengemukakan bahwa setidaknya ada empat cara

[95] Hani Handoko, Fandy Tjiptono, 'Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan.' *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia,* Vol. 11, No. 1 (1996), hlm. 11

yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mentransformasikan bawahannya.[96]

1. *Idealized Influence*

Cara pertama yang perlu dilakukan seorang pemimpin dalam mentransformasikan bawahannya adalah dengan menjadikan dirinya sebagai *role model,* baik dalam hal perilaku, sikap maupun komitmen. Dalam setiap tindakannya, pemimpin menjadi yang terdepan dalam memberikan keteladanan kepada bawahannya sehingga orang lain termotivasi untuk bertindak dan setiap tindakan yang dilakukan bukan karena diperintah melainkan karena melihat contoh nyata secara langsung dari pimpinannya.

Selain itu, pemimpin juga diharapkan untuk selalu menjaga komitmennya terutama memperhatikan kebutuhan bawahannya tanpa harus bertanya terlebih dahulu apa kebutuhan mereka. Hal ini mencerminkan bahwa pemimpin benar-benar mengamati dan memperhatikan bawahannya sehingga ia bisa memahami apa saja kebutuhan bawahannya yang perlu dipenuhi. Termasuk di dalamnya juga pemimpin bersedia menanggung risiko bersama, tidak gampang melimpahkan kesalahan pada orang lain serta tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi.

Satu hal yang juga penting dicatat bahwa pemimpin juga harus mampu memberi visi dan *sense of mission* kepada bawahannya, menumbuhkan rasa bangga pada mereka serta memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada bawahan atas kinerja atau bahkan atas prestasi yang didapatkan. Pemimpin seperti itu akan memberikan pengaruh yang sangat besar bagi bawahannya dan mereka akan menaruh sikap respek, rasa kagum, dan rasa percaya yang tinggi kepada pemimpinnya.

---

[96] B.M. Bass & B.J. Avolio, 'Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.' *Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc,* (1994), hlm. 10

Perasaan seperti ini yang diharapkan dapat selalu tertanam pada bawahan sehingga mereka akan memiliki kemauan yang tinggi untuk mencontoh sikap-sikap pemimpinnya serta termotivasi untuk melakukan hal sama sebagaimana yang dilakukan oleh pemimpin. Bawahan yang selalu termotivasi untuk melakukan kinerja terbaiknya karena mereka percaya kepada pemimpinnya akan memudahkan pemimpin melakukan adaptasi terhadap berbagai perubahan. Dengan kata lain, transformasi perubahan dapat dilakukan dengan mudah ketika pemimpin benar-benar menjadi teladan dan menjadi kebanggaan bagi bawahannya.

Untuk mewujudkan paradigma kepemimpinan transformasional di lingkungan madrasah, beberapa hal yang perlu dilakukan oleh kepala madrasah antara lain;

a. Selalu berkomitmen untuk memajukan madrasah;
b. Disiplin dalam melaksanakan tugas kedinasan;
c. Selalu menaati peraturan madrasah yang dibuat berdasarkan kesepakatan bersama;
d. Bersikap demokratis dalam membuat dan memutuskan kebijakan;
e. Memberikan pujian secara tulus kepada bawahan yang bekerja secara disiplin;
f. Menegur dan memberikan nasihat secara bijaksana kepada bawahan yang kurang disiplin;
g. Bersikap terbuka dan dialogis dengan semua bawahan;
h. Memiliki keterampilan sebagai pendengar yang baik atas berbagai saran dan kritik bawahan;
i. Tidak membanding-bandingkan antara satu bawahan dengan lainnya;
j. Peduli, ramah serta mampu menjalin komunikasi yang partisipatif dengan semua bawahan;
k. Selalu menerapkan sikap transparansi dalam menggunakan berbagai fasilitas madrasah.

Paradigma kepemimpinan transformasional menjadi salah satu paradigma kepemimpinan yang sangat relevan diterapkan dalam kepemimpinan kepala madrasah. Sebab paradigma kepemimpinan ini memiliki pesan nilai moral yang sejalan dengan ajaran Islam. Dalam ajaran Islam, nilai-nilai dalam kepemimpinan banyak menekankan pada keteladanan. Pemimpin harus menjadi teladan, *uswah hasanah* atau menjadi 'kiblat' perilaku bagi bawahannya.

2. ***Inspirational Motivation***

Cara kedua seorang pemimpin dalam mentransformasikan bawahannya agar dapat selalu beradaptasai dengan perubahan adalah dengan menjadi motivator sekaligus inspirator yang baik. Motivasi dan inspirasi menjadi dua hal yang tidak dapat dipisahkan jika seorang pemimpin akan menerapkan paradigma kepemimpinan transformasional ini. Sekadar menjadi motivator saja tidak ada jaminan pemimpin dapat menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik.

Sebaliknya, inspirasi tanpa motivasi cenderung akan menjadi sebuah keinginan dan harapan yang sulit diwujudkan karena tidak adanya dukungan. Motivasi diibaratkan sebagai motor penggerak, atau faktor pendukung yang diharapkan dapat membantu seseorang mewujudkan keinginan-keinginan inspiratifnya. Dalam sebuah organisasi, setiap bawahan kemungkinan besar memiliki inspirasi yang bermacam-macam, termasuk juga memiliki ide dan gagasan yang beragam. Namun seringkali inspirasi, ide dan gagasan mereka tidak dapat memberikan kontribusi apa-apa terhadap organisasi karena tidak adanya motivasi dari pemimpin.

Oleh sebab itu, untuk mentransformasikan bawahannya agar bekerja dan berprestasi, tugas seorang pemimpin adalah selalu memotivasi dan menginspirasi. Dalam memotivasi, seorang pemimpin perlu memperhatikan beberapa ketentuan yang dapat mengoptimalkan fungsi dan tujuan motivasi itu sendiri.

Salah satunya adalah kemampuan pemimpin mengkomunikasikan ekspektasinya yang tinggi secara jelas.

Seorang pimpinan dapat dikatakan wajib memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap organisasi dan bawahannya. Ekspektasi seorang pemimpin dapat memunculkan berbagai macam gagasan dan strategi. Hanya saja sebagian masyarakat memandang negatif apabila ada seorang pemimpin yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Sebagian masyarakat memandang tingginya ekspektasi sebagai hal yang terlalu muluk-muluk. Padahal ekspektasi itu dapat dijadikan sebagai salah satu alat untuk mengetahui ada tidaknya kekurangan yang harus dibenahi dalam suatu organisasi.

Inspirational motivation bagi kepala madrasah dapat diterapkan dengan beberapa cara, antara lain:

a. Selalu mengkomunikasikan dengan semua sumber daya madrasah tentang apa target jangka pendek, menengah dan jangka panjang madrasah
b. Saling bertukar gagasan dengan semua guru dan pegawai terkait bagaimana mewujudkan target yang ingin dicapai
c. Memberikan motivasi kepada guru untuk memanfaatkan teknologi dalam melaksanakan proses belajar mengajar
d. Memfasilitasi guru agar dapat menambah wawasan dan keterampilan mengajar mereka dengan mengadakan berbagai macam seminar, simposium atau diklat
e. Kepala madrasah hendaknya berusaha untuk fokus pada upaya pengembangan madrasah
f. Menjelaskan tujuan-tujuan penting madrasah dengan cara-cara yang sederhana sehingga bawahan tidak merasa tujuan yang hendak dicapai tersebut terkesan sebagai sesuatu yang memberatkan
g. Memberikan apresiasi setiap saat kepada guru dan karyawan lainnya yang telah menjalankan tugas dan kewajibannya di madrasah.

Dari uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan kepala madrasah sebagai *inspirational motivation* mengharuskan kepala madrasah untuk memiliki totalitas yang tinggi dalam membimbing dan mengarahkan bawahannya agar selalu berprestasi, memiliki semangat dan disiplin kerja yang tinggi. Berhasil tidaknya tugas kepala madrasah pada bidang ini ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah sendiri dalam menjadikan dirinya sebagai *role model* atau teladan bagi bawahannya.

3. ***Intellectual Stimulation***

Dalam suatu lembaga pendidikan, inovasi dan kreatifitas guru menjadi hal yang sangat mutlak diperlukan. Sebab salah satu tolak ukur maju tidaknya lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh persentase kelulusan anak didiknya, kelengkapan sarana dan prasarana, banyaknya jumlah peserta didik atau terpenuhinya berbagai fasilitas pembelajaran. Namun inovasi dan kreatifitas guru dalam menciptakan pembelajaran juga perlu diperhatikan.

Karena itu, paradigma kepemimpinan yang mampu menstimulasi bawahannya agar selalu beradaptasi dengan perubahan adalah pemimpin yang selalu berusaha menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas bawahannya. Untuk dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas tersebut, seorang pemimpin diharapkan memiliki wawasan yang luas, selalu berpikiran terbuka serta mampu menerima berbagai saran bahkan kritik dari bawahannya.

Di samping itu, *intellectual stimulation* secara tidak langsung menempatkan seorang pemimpin sebagai stimulus bagi bawahannya. Dalam perspektif psikologi, stimulus pada umumnya akan melahirkan respon. Antara stimulus dan respon ini akan menjadi penentu bagi

berlangsungnya sebuah aktivitas.[97] Tidak adanya respon dari bawahan bisa saja dipengaruhi oleh tidak maksimalnya stimulus yang mereka dapatkan. Dengan demikian, untuk mendapatkan respon positif, seorang pemimpin hendaknya mampu memberikan stimulus secara maksimal.

Dalam kepemimpinan kepala madrasah, paling tidak ada lima hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah agar dapat menstransformasi bawahannya menghadapi perubahan melalui posisi kepala madrasah sebagai *intellectual stimulation,* yaitu:

a. Kepala madrasah selalu mengajak bawahannya agar selalu memiliki pola pikir yang rasional berdasarkan data dan fakta. Dengan kata lain, kepala madrasah menjadikan data dan fakta yang ada sebagai pijakan untuk mengajak bawahannya memahami persoalan dan menemukan jalan penyelesaiannya. Cara ini penting dilakukan sebab sebagian orang tidak termotivasi untuk melakukan perubahan karena ia tidak memahami apa rasionalisasi dari perlunya melakukan sebuah perubahan.

b. Memahami permasalahan anggota atau bawahan berdasarkan fakta dan kenyataan yang ada. Kepala madrasah tidak mengedepankan anggapan dan persepsinya sendiri dalam menilai bawahannya. Sebaliknya penilaian terhadap bawahan dilakukan berdasarkan fakta yang nyata pada mereka. Dengan memahami persoalan bawahan berdasarkan fakta tersebut, kepala madrasah diharapkan dapat memberikan saran dan pandangan secara objektif dan solutif, bukan sekadar normatif.

c. Dalam menerapkan kebijakan di madrasah, sudah pasti terdapat perbedaan pendapat antara kepala madrasah dengan bawahannya. Namun kepala madrasah yang

---

[97] Molli Wahyuni & Nini Aryani, *Teori Belajar dan Implikasinya dalam Pembelajaran* (Jawa Barat: Edu Publisher, 2020), hlm. 8

menyadari posisi dirinya sebagai *intellectual stimulation* tidak akan merasa terganggu dengan perbedaan pendapat tersebut. Sebaliknya, kepala madrasah harus bersedia menerima perbedaan pendapat itu sebagai sebuah kewajaran dalam berorganisasi. Sikap seperti itu akan memudahkan kepala madrasah menerima saran dari siapa saja bahkan tidak menutup kemungkinan kepala madrasah lebih mengedepankan saran bawahannya daripada pendapatnya sendiri.

d. Kepala madrasah juga diharapkan dapat menjadikan gagasan dan ide-ide bawahannya sebagai salah satu pertimbangan dalam memutuskan kebijakan di madrasah. Artinya semua kebijakan di madrasah tidak hanya bersumber dari kepala madrasah saja, melainkan dapat berasal dari bawahan selama gagasan-gagasan tersebut memang lebih baik dan lebih rasional untuk diterapkan.

e. Kepala madrasah juga harus selalu berusaha melibatkan semua bawahannya, baik dari kalangan guru dan karyawan untuk ikut merumuskan berbagai program yang akan dilaksanakan di madrasah sekaligus melibatkan mereka dalam mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah secara tidak langsung telah menstimulasi bawahannya untuk ikut berpikir menemukan gagasan-gagasan baru serta menemukan solusi atas setiap masalah yang terjadi di madrasah.[98]

Menurut Jumiati Safitri, kepala madrasah sebagai *intellectual stimulation* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap upaya peningkatan mutu layanan pendidikan di madrasah.[99] Dan seperti disepakati bersama bahwa

[98] Tobari, *Kewirausahaan dan Inovasi* (*tk*: Nem Publisher, 2021), hlm. 24
[99] Jumiati Safitri & Muhammad Agung Manumanoso Prasetyo, 'Pengaruh Kepemimpinan Inovatif dan Iklim Sekolah Terhadap Mutu Layanan Pendidikan.' *Jurnal Sustainable,* Vol. 5, No. 1 (2022), hlm. 28-29

meningkatkatnya mutu layanan madrasah tidak hanya ditentukan oleh sarana dan prasarana yang lengkap maupun oleh tenaga pendidik yang handal. Namun mutu pendidikan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang sekaligus kemampuan pemimpin menciptakan iklim dan keadaan lingkungan lembaga pendidikan agar selalu kondusif dan inovatif atau biasa diistilahkan dengan kepemimpinan inovatif.

Kepemimpinan inovatif selama ini diartikan sebagai kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim lingkungan kerja yang kondusif sehingga memunculkan kreativitas dan inovasi bagi bawahannya. Umumnya, kepemimpinan yang inovatif akan selalu berusaha menerapkan strategi perubahan dengan menciptakan berbagai macam peluang, rencana-rencana yang bersifat strategis, menciptakan visi-misi unggul, menerapkan pola kerja yang efektif dan efesiensi serta selalu berorientasi pada pencapaian tujuan dan kemajuan lembaga.

Dalam beberapa kajian akademis yang lain disebutkan bahwa iklim lembaga pendidikan atau dalam hal ini madrasah merupakan semua keadaan, kondisi dan situasi yang terjadi dalam lingkungan pendidikan, khususnya selama proses kegiatan belajar mengajar berlangsung. Menurut Mullins, terciptanya iklim di lingkungan pendidikan dipengaruhi oleh faktor utama berupa adanya interaksi yang berlangsung secara terbuka antar berbagai elemen lembaga pendidikan.[100] Dengan demikian, sebuah lingkungan pendidikan akan dikatakan kondusif apabila interaksi yang berlangsung di dalamnya dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap semua sumber daya manusia di lingkungan tersebut, termasuk memberikan efek pengaruh bagi meningkatnya kinerja guru dan pegawai dalam lembaga pendidikan.

---

[100] Lihat, L. Mullins, *Management and Organisational Behavior*, Seven Edition (Essex: Pearson Education Limited, 2005) hlm. 150

Berdasarkan uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan kepala madrasah sebagai *intellectual stimulation* secara tidak langsung memiliki tugas dan kewajiban, yaitu untuk menciptakan terjalinnya interaksi yang sehat dan produktif dengan semua sumber daya manusia madrasah. Melalui interaksi yang terjaga seperti itu, iklim lingkungan di madrasah akan menjadi kondusif, semua elemen di lingkungan madrasah juga akan merasa aman dan tenang dan yang terpenting adalah setiap orang dapat mengembangkan gagasan, inovasi dan kreativitasnya di lingkungan madrasah seperti itu.

Untuk mewujudkan iklim seperti itu, menurut Mulyasa, kepala sekolah atau kepala madrasah mau tidak mau harus berusaha menciptakan lingkungan belajar yang aman, tertib, dan nyaman.[101] Hal ini bertujuan agar proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik, prestasi kerja meningkat dan setiap elemen yang terlibat dalam suatu organisasi pendidikan dapat saling mempengaruhi sehingga motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja selalu mengalami peningkatan dari waktu ke waktu.

4. *Individualized Consideration*

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah selalu berusaha memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual bawahannya. Artinya pemimpin selalu dituntut untuk memiliki kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya, terutama terhadap kebutuhan yang diperlukan oleh mereka. Salah satu bentuk perhatian pemimpin transformasional adalah perhatian mereka untuk meningkatkan prestasi bawahannya.

Meningkatnya prestasi bawahan selalu menjadi perhatian pemimpin transformasional. Sebuah lembaga pendidikan dikatakan maju apabila prestasi peserta didik dengan prestasi tenaga pendidiknya berjalan seimbang.

---

[101] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2014), hlm. 78.

Artinya, pemimpin tidak hanya menuntut anak didiknya berprestasi, melainkan juga mendorong agar para guru juga berprestasi. Terciptanya keseimbangan prestasi antara peserta didik dan tenaga pendidik ini akan memberikan nilai tambah, baik terhadap kinerja guru maupun kepala sekolah atau madrasah.

Menurut Suharsaputra, seorang pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam memimpin suatu lembaga, seperti halnya lembaga pendidikan. Dalam lembaga pendidikan, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki jiwa sebagai seseorang yang visioner, mampu mengendalikan hubungan antar elemen dalam lembaga pendidikan untuk kemajuan lembaga pendidikan sekaligus menjadi sumber informasi dan motivasi terhadap bawahannya untuk selalu semangat dan berprestasi dalam menjalankan tugas mereka.[102]

Berdasarkan pendapat Suharsaputra di atas, maka sudah seharusnya kepemimpinan kepala madrasah berperan aktif dalam mengatur pelaksanaan kegiatan pembelajaran, aktif mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi dan keterampilan mereka serta berusaha mempertahankan komitmen bersama untuk memajukan madrasah. Karena itu, sebagai *individualized consideration,* kepala madrasah bertindak seakan-akan seperti seorang pelatih dan sekaligus seorang penasehat. Dua tugas ini diharapkan dapat dijalankan dengan interaksi personal yang baik antara kepala madrasah dan bawahannya agar situasi tersebut mendukung meningkatnya prestasi semua sumber daya manusia madrasah.

Dalam bukunya, Luthans menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tujuh karakteristik, yaitu:

---

[102] Lihat, Basidin Mizal & Refereni Dewi, 'Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembentukan *Teamwork* Pembelajaran di Madrasah.' *Jurnal Intelektualita,* Vol. 10, No. 1 (Januari-Juni, 2021), hlm. 76

a. Mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan. Artinya, pemimpin tersebut selalu memiliki motivasi yang tinggi untuk menciptakan perubahan serta memotivasi bawahannya untuk melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik.
b. Memiliki keberanian dan keteguhan. Artinya, pemimpin transformasional memiliki keberanian untuk menciptakan langkah-langkah perubahan serta memiliki keteguhan dalam menegakkan kedisiplinan dalam rangka mewujudkan perubahan.
c. Memiliki kepercayaan kepada orang lain. Hal ini tercermin dari sikapnya yang selalu terbuka atas gagasan dan ide-ide bawahannya. Pemimpin transformasional tidak menganggap bahwa kemajuan hanya bisa diwujudkan oleh gagasannya saja, sehingga ide dan gagasan orang lain dianggap tidak begitu penting.
d. Pemimpin transformasional juga selalu berpedoman pada apa yang disebut sebagai *value driven.* Artinya, dalam menciptakan strategi perubahan, pemimpin transformasional selalu berpedoman pada nilai-nilai yang diyakini. Secara tidak langsung, pemimpin dituntut untuk memegang teguh prinsip serta nilai-nilai yang diyakini dapat membantu mewujudkan perubahan serta hasil yang diharapkan.
e. Pemimpin transformasional juga merupakan seorang pembelajar seumur hidup. Tidak ada kata berhenti belajar, berlatih dan mencoba hal-hal baru bagi pemimpin seperti ini. Keberhasilan tidak menjadikannya puas dan berhenti. Sebaliknya, satu keberhasilan memotivasi dirinya untuk mencapai keberhasilan yang lain. Dengan selalu belajar, pemimpin transformasional dikenal sebagai sosok yang memiliki wawasan luas, penuh inspirasi dan selalu kaya akan gagasan.
f. Pemimpin transformasional biasanya juga dikenal sebagai orang yang selalu berpikir pasti, tidak menyukai kompleksitas dan kemenduaan. Pemimpin seperti ini

justru akan memperjuangkan setiap hal yang dapat memberikan kepastian hasil daripada spekulasi. Dalam memutuskan sebuah kebijakan, paradigma pemimpin seperti ini juga cenderung tegas agar memberikan kepastian bagi bawahannya.

g. Karakteristik terakhir kepemimpinan transformasional menurut Luthans adalah visionaris atau selalu memiliki gagasan yang berorientasi pada masa depan. Dalam membuat program, manfaat yang diharapkan bukan untuk masa saat ini melainkan untuk masa-masa yang akan datang. Karena itu pemimpin transformasional terkadang dianggap sebagai pemimpin yang tidak kontekstual karena ia berpikir tentang sesuatu yang sifatnya *futuristic* atau segala hal yang diperlukan di masa depan.

C. Paradigma Otokratis

Mayoritas masyarakat, termasuk di dalamnya para akademisi sepakat bahwa paradigma kepemimpinan otokratis merupakan paradigma kepemimpinan yang paling tidak mendidik. Hanya saja, meskipun dinilai kurang mendidik, paradigma kepemimpinan inilah yang justru sering ditemukan dalam beberapa lembaga, baik lembaga pendidikan, bisnis maupun kelembagaan resmi negara.

Secara teoritik, kepemimpinan otokratis merupakan model kepemimpinan di mana segala kebijakan berpusat hanya pada satu orang, yaitu pemimpin. Kata otokratis sendiri berasal dari kata 'autos' yang berarti sendiri atau diri pribadi. Sedangkan 'kratos' berarti kekuasaan atau kekuatan. Dari pengertian ini ditarik pengertian bahwa kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan di mana posisi pemimpin merupakan pusat kekuasaan dan kekuatan penuh dan dari pengertian inilah kemudian dikenal istilah otoriter.[103]

---

[103] Abdul Gafur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2020), hlm. 63

Kepemimpinan otokratis pada umumnya memiliki ciri-ciri yang dapat dikenali dengan mudah. *Pertama,* pemimpin yang mengadopsi paradigma kepemimpinan otokratis dalam memimpin biasanya lebih mengutamakan kekuatan yang ia miliki. Kekuatan tersebut meliputi kekuatan finansial, status jabatan maupun massa. *Kedua,* pemimpin ini juga menempatkan dirinya sebagai sentral atau *people centered.* Ia menganggap bahwa dirinya adalah segala-galanya. Berbagai kemajuan yang diperoleh lembaga yang dipimpinnya selalu diakui sebagai hasil dari usahanya sendiri. *Ketiga,* pemimpin otokratis juga cenderung memiliki ego yang kuat meskipun kurang stabil. Hal ini terlihat dari caranya memperlakukan bawahannya yang mengesankan bahwa siapa saja yang menjadi bawahannya harus selalu bersedia diatur dan dikendalikan.

Berdasarkan uraian mengenai karakteristik kepemimpinan otokratis di atas, dapat digarisbawahi bahwa paradigma kepemimpinan seperti itu tidak dapat diterapkan di lingkungan pendidikan, terutama madrasah. Dengan kata lain, kepala madrasah seharusnya tidak menerapkan pola kepemimpinan otokratis atau otoriter dalam menjalankan kepemimpinannya karena secara konsep dan teoritik paradigma kepemimpinan seperti ini sudah dianggap kurang mendidik.

Ada beberapa alasan kenapa paradigma kepemimpinan otokratis sebaiknya tidak diterapkan oleh kepemimpinan kepala madrasah:

1. Kepemimpinan otokratis memiliki pengaruh kuat terhadap meningkatnya tingkat stress bawahan karena pemimpin yang otoriter cenderung mengekang dan membatasi kebebasan bawahan dalam berekspresi.
2. Kepemimpinan otokratis bertentangan dengan kepemimpinan Islam yang selalu menekankan musyawarah, verifikasi atau *tabayun* dalam memutuskan suatu kebijakan.
3. Kepemimpinan otokratis dapat menghambat munculnya ide-ide atau gagasan untuk kemajuan madrasah. Sementara

madrasah senantiasa dituntut untuk selalu berbenah dalam hal kualitas dan prestasinya.

4. Kepemimpinan otokratis dapat menghambat partisipasi bawahan serta menghambat kreativitas dan keterampilan bawahan dalam menghadapi dan menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi.

Menurut Syaiful Sagala, sisi negatif kepemimpinan otokratis terletak antara lain pada praktik pemimpin yang cenderung selalu mendikte bawahan, membatasi partisipasi serta membuat kebijakan sepihak.[104] Iklim organisasi yang dipimpin oleh sosok yang otoriter ini pada akhirnya akan memunculkan sikap saling curiga, ketidakpuasan kerja, perasaan kurang nyaman dalam menjalankan tugas serta timbulnya ketidakpercayaan bawahan kepada pemimpinnya. Suasana seperti itu sudah pasti akan menurunkan performa kinerja bawahan dan profesionalitas mereka karena bawahan bekerja bukan atas dasar tanggung jawab dan kesadarannya sendiri melainkan atas dasar paksaan pimpinannya.

Terlepas dari banyaknya pendapat yang menyebut sisi negatif dari paradigma kepemimpinan otokratis ini, namun beberapa penelitian tertentu justru membuktikan bahwa paradigma kepemimpinan otokratis justru memberikan beberapa dampat positif. Agus Jamaludin dalam artikelnya 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan' misalnya menunjukkan hasil penelitiannya yang menjelaskan adanya kelebihan dalam model kepemimpinan otoriter. Menurut Jamaludin, kelebihan paradigma kepemimpinan otokratis ini terletak antara lain pada hambatan yang dihadapi pemimpin dalam memutuskan suatu tujuan terkesan relatif tanpa hambatan.[105]

---

[104] Syaiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hlm. 91-92

[105] Lihat, Sri Wahyuni, dkk, 'Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) dalam Manajemen Pendidikan.' *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 1, No. 2 (Agustus-Januari, 2022), hlm. 127

Dengan kata lain, pada saat pemimpin yang otokratis membuat sebuah kebijakan, maka kebijakan itu seperti menjadi harga mati yang harus diikuti. Pemimpin otoriter juga cenderung efektif dalam proses pengambilan keputusan serta dalam membantu menciptakan kedisiplinan kerja. Hal ini terjadi karena dalam kepemimpinan otoriter biasanya bawahan tidak memiliki pilihan lain kecuali patuh kepada pemimpinnya.

D. Paradigma Militeristis

Paradigma kepemimpinan militeristis berbeda dengan pemimpin organisasi militer. Kepemimpinan militeristik tidak hanya diterapkan dalam organisasi kemiliteran melainkan dapat terjadi dalam kepemimpinan di organisasi lainnya, termasuk dalam organisasi pendidikan. Oleh karena itu, untuk memahami perbedaan kepemimpinan militeristik dalam organisasi militer dengan organisasi lainnya perlu diketahui sifat-sifat atau karakteristiknya.

Menurut Soleh Subagja, kepemimpinan yang mengadopsi paradigma militeristik ini dapat dikenali dari karakteristik pemimpinnya. Pemimpin yang cenderung militeristik memiliki sifat-sifat sebagai berikut:[106]

1. Dalam mengorganisir atau menggerakkan bawahannya, pemimpin militeristik cenderung mengutamakan penggunaan sistem perintah. Pemimpin seperti ini biasanya akan menilai keberhasilan kinerja bawahannya berdasarkan seberapa patuh mereka menjalankan perintah. Kepemimpinan semacam ini juga memiliki kelemahannya sendiri terutama karena menghambat inisiatif bawahan untuk memperbaiki kinerja mereka. Bawahan hanya mau bekerja apabila ada perintah dari atasan atau pimpinannya.

2. Kepemimpinan militeristik juga cenderung bergantung pada pangkat dan jabatannya. Artinya, dengan menjabat posisi tertentu, seseorang yang bersikap militeristik

---

[106] Soleh Subagja, 'Paradigma Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik: Spirit Implementasi Model Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam.' *Jurnal Progresiva,* Vol. 3, No. 1 (Januari-Juni 2010), hlm. 30

menganggap bahwa jabatan tersebut dapat menjadi penentu urgen tidaknya perintah yang diberikan.

3. Kepemimpinan militeristik juga cenderung senang pada hal-hal yang formalitas. Bahkan kecenderungan pada hal-hal yang formal itu terkesan agak berlebihan. Ketika hendak memberikan perintah, pemimpin seperti ini memandang perlu diadakannya acara khusus dan resmi.

4. Terlalu menuntut kedisiplinan yang tinggi kepada bawahan sehingga relasi antara bawahan dengan pemimpin terkesan kaku. Iklim organisasi seperti ini juga menghambat munculnya inisiatif bawahan serta terkesan antara pemimpin dan bawahan terdapat jarak yang dapat mengganggu kordinasi antara mereka.

5. Kepemimpinan militeristik sepintas juga tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan otokratis dalam hal kemampuan pemimpin menerima kritik. Pemimpin militeristik cenderung sulit menerima kritik karena perintah dari dirinya dipandang lebih penting dan sebagai pemimpin orang seperti ini menganggap lebih mengerti dari bawahannya.

Sebagaimana dalam paradigma kepemimpinan otokratis sebelumnya, paradigma kepemimpinan militeristik merupakan paradigma kepemimpinan yang kurang tetap diterapkan di lembaga pendidikan seperti madrasah. Kepala madrasah diharapkan tidak menggunakan paradigma kepemimpinan militeristik serta mengawasi setiap guru dan anak didiknya agar tidak melakukan tindakan-tindakan militeristik seperti di atas.

Sebaliknya, kepemimpinan kepala madrasah harus berusaha memperlihatkan model kepemimpinan yang bijak dan tegas sehingga kepemimpinannya menjadi tampak berwibawa. Mewujudkan kewibawaan pemimpin dalam praktiknya tidak harus dilakukan dengan cara-cara militer. Sebab cara-cara seperti itu tidak mendukung terhadap upaya

lembaga pendidikan atau madrasah dalam menanamkan nilai-nilai karakter pada peserta didiknya.

E. Paradigma Paternalistis

Paradigma kepemimpinan paternalistik merupakan paradigma kepemimpinan yang menempatkan posisi seorang pimpinan layaknya sebagai seorang 'bapak' dan bawahannya sebagai 'anak-anaknya'. Karena itu, kepemimpinan paternalistik diartikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang bersifat kebapakan. Dengan paradigma paternalistik seperti ini, pemimpin selalu berusaha memberikan perlindungan terhadap semua bawahannya dalam batas-batas kewajaran sebagaimana halnya seorang bapak melindungi anak-anaknya.

Menurut Wursanto dalam Rahman Afandi, kepemimpinan paternalistik memiliki ciri atau karakteristik tertentu yang membedakannya dengan paradigma kepemimpinan lain namun tetap mempunyai kelebihan dan kekurangannya sendiri-sendiri.[107] Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik antara lain:

1. Pemimpin bertindak seperti halnya seorang bapak. Ia selalu berusaha memberikan perhatian dan perlindungan terhadap bawahannya termasuk juga berusaha menjaga bawahannya dari melakukan hal-hal yang dapat merugikan mereka.

2. Kepemimpinan paternalistik cenderung memperlakukan bawahannya sebagai orang yang belum dewasa. Artinya, pemimpin berusaha menjelaskan banyak hal kepada bawahannya mengenai apa yang sebaiknya dilakukan dan dihindari. Kepemimpinan ini sepintas menempatkan pemimpin sebagai orang yang serba tahu sementara bawahan dianggap sebagai orang yang harus selalu diberitahu.

---

[107] Rahman Afandi, 'Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam.' *Jurnal Insania,* Vol. 18, No. 1 (Januari-April, 2013), hlm. 102

3. Pemimpin terkadang memberikan perlindungan secara berlebihan kepada bawahannya. Apabila bawahan melakukan kesalahan, pemimpin paternalistik terkadang tidak terlalu mempermasalahkan kesalahan mereka. Cara seperti ini pada dasarnya tidak terlalu mendidik bawahan. Sebab pemimpin yang cenderung memberikan perlindungan berlebihan kepada bawahannya yang melakukan kesalahan justru tidak menjadikan bawahan belajar memperbaiki kesalahan mereka karena setiap mereka berbuat salah, ia tahu pimpinannya akan membelanya.

4. Kepemimpinan paternalistik menjadikan berbagai keputusan ada pada dirinya. Meskipun demikian, kepemimpinan ini tidak bermaksud bersikap otoriter melainkan karena ingin memberikan kemudahan kepada bawahannya. Sikap ini pada dasarnya juga tidak terlalu mendidik karena secara tidak langsung pemimpin paternalistik membatasi kordinasi dengan bawahan, menyebabkan kinerja pemimpin kurang efektif karena terlalu banyak tugas yang ditanggung sendiri, tidak memerlukan saran dari bawahan bahkan pemimpin seperti ini tidak pernah meminta saran bawahannya.

5. Sebagaimana seorang bapak, kepemimpinan paternalistik biasanya juga menganggap bahwa pemimpin lebih tahu segalanya daripada bawahan. Karena merasa paling tahu, pemimpin paternalistik memperlakukan bawahannya sebagai orang yang harus selalu diberitahu.

Ciri-ciri tertentu dari kepemimpinan paternalistik sebagian dapat ditemukan di beberapa lembaga pendidikan, termasuk di madrasah. Kepala madrasah sebagian memposisikan dirinya sebagai seorang pemimpin yang penuh 'kebapakan' terutama kepala madrasah yang memiliki karisma dan popularitas individual yang tinggi. Kepala madrasah yang notabene juga sebagai tokoh agama terkemuka, atau pimpinan sebuah pesantren tradisional misalnya cenderung akan

menjalankan gaya kepemimpinan paternalistik di mana setiap kebijakan berasal dari pimpinan.

Dalam batas-batas tertentu, kepemimpinan dengan gaya paternalistik ini barangkali dapat diterapkan dalam kepemimpinan kepala madrasah, terutama pada kemampuan kepala madrasah memberikan perhatian dan perlindungan terhadap bawahannya. Namun perhatian dan perlindungan tersebut juga harus dalam taraf yang wajar sehingga semua sumber daya manusia madrasah di bawah kepemimpinan kepala madrasah dapat mengembangkan potensi dan keterampilan mereka.

Terlepas dari beberapa kekurangan yang terdapat dalam paradigma kepemimpinan paternalistik tersebut, beberapa ahli justru menjelaskan sisi kelebihan yang terdapat dalam paradigma kepemimpinan ini. Menurut Cheng sebagaimana dikutip oleh Reimond Napitupulu, kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan yang berusaha menggabungkan disiplin yang kuat, otoritas dengan sikap kebapakan sekaligus integritas moral.[108] Karena itu, kepemimpinan yang ideal menurut paradigma ini adalah pemimpin yang bertindak sebagai seorang 'ayah' dalam mengarahkan bawahannya namun sekaligus menekankan pada integritas moral dan otoritas kepentingan.

F. Paradigma Otokratis-Demokratis

Paradigma kepemimpinan otokratis-demokratis ini merupakan perpaduan antara dua paradigma kepemimpinan yang sepintas terlihat bertolak belakang dan tidak dapat digabungkan meskipun sebenarnya ada bagian-bagian dari keduanya yang dapat dikolaborasikan. Karena itu, untuk mengetahui pada bagian apa saja dari keduanya yang dapat digabungkan kita perlu memahami kembali karakteristik utama dari dua paradigma kepemimpinan tersebut.

---

[108] Reimond Napitupulu, dkk, *Dasar-Dasar Ilmu Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi* (Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hlm. 45

Dalam paradigma kepemimpinan demokratis, karakteristik utama kepemimpinan ini terletak pada kemampuan pemimpin untuk melibatkan partisipasi pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin tidak memposisikan dirinya sebagai pusat kebijakan. Sebaliknya, dalam membuat kebijakan dan keputusan, pemimpin selalu melakukan kordinasi dengan bawahannya, menampung aspirasi bawahan serta menerima berbagai saran bahkan kritik dari bawahannya. Karena itu ada yang menyebut kepemimpinan demokratis ini sebagai kepemimpinan partisipatif.

Selain itu, karakteristik lain dari kepemimpinan demokrtatis yang sangat menonjol adalah kemampuan pemimpin mengorganisir bawahannya untuk selalu bersikap partisipatif serta mendorong bawahannya agar memiliki rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Salah satu cara yang dilakukan oleh pemimpin seperti ini adalah selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Dengan selalu melibatkan bawahannya, semua rencana dan berikut tujuan yang ingin dicapai memiliki nuansa kebersamaan yang kuat, termasuk juga resiko yang terjadi dapat menjadi tanggung jawab bersama.

Hal ini tentu berbeda dengan kepemimpinan otokratis. Dalam paradigma kepemimpinan otokratis, otoritas kebijakan pada umumnya berasal dari pemimpin. Tidak ada partisipasi bawahan pada saat pemimpin akan memutuskan sebuah kebijakan sehingga bawahan hanya berposisi sebagai pihak yang harus menjalankan kebijakan yang dibuat sepihak oleh pemimpinnya.

Selain itu, gaya kepemimpinan otokratis juga cenderung mengesampingkan peran serta kemampuan bawahan. Keputusan yang dibuat pemimpin tidak ada campur tangan orang lain selain dirinya sendiri. Apa yang sudah diputuskan oleh pemimpin maka itulah yang harus dijalankan oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan seperti ini oleh sebagian

kalangan juga disebut sebagai kepemimpinan otoritarian atau kepemimpinan otoriter.[109]

Pemimpin yang otoritarian tidak memiliki batasan dalam memutuskan sebuah kebijakan. Artinya bawahan tidak memiliki kekuatan apa pun untuk membatasi kewenangan pemimpin. Satu-satunya kekuasaan yang dapat membatasi wewenang pemimpin yang otokratis tidak lain hanyalah undang-undang.[110] Karena itu, selama pemimpin otokratis tidak melakukan pelanggaran terhadap undang-undang yang mengikatnya, maka aspirasi bawahan seakan tidak memiliki kekuatan apa pun untuk membatasi pemimpin. Bawahan pemimpin orang otokratis hanya memiliki satu kewajiban atas pemimpinnya, yaitu menjalankan kebijakan yang dibuat pemimpinnya.

Dari penjelasan di atas dapat digarisbawahi bahwa terdapat karakteristik kepemimpinan otokratis dan demokratis yang dapat dipadukan menjadi sebuah paradigma kepemimpinan baru serta dapat diterapkan dalam kepemimpinan kepala madrasah, yaitu:

1. Kepemimpinan otokratis-demokratis merupakan kepemimpinan yang dapat menerapkan gaya otokratik terutama dalam menetapkan kebijakan-kebijakan yang bersifat urgen, mendesak dan jangka pendek. Sebaliknya, dalam menetapkan kebijakan-kebijakan yang bersifat jangka menengah dan jangka panjang, paradigma kepemimpinan ini lebih mengedepankan partisipasi bawahannya.
2. Sikap otokratis atau otoriter seorang pemimpin sangat diperlukan dalam memutuskan sanksi terhadap bawahan yang melakukan pelanggaran berat demi menjaga stabilitas organisasi serta menegakkan disiplin bagi anggota yang lain. Namun sebaliknya tetap diperlukan cara-cara yang

---

[109] Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 134

[110] Faiz Auliya Rohman & Nailatul Muna, 'Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah…', hlm. 275

demokratis dalam membuat aturan organisasi untuk ditaati bersama.

3. Sikap otoriter pemimpin juga diperlukan dalam memaksimalkan kinerja bawahan yang kurang disiplin meskipun juga diperlukan pendekatan-pendekatan yang bersifat demokratis sebelum pemimpin memutuskan sanksi final atas bawahan yang melakukan pelanggaran.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan paradigma kepemimpinan otokratis-demokratis ini merupakan paradigma kepemimpinan yang menuntut kemampuan pemimpin untuk memahami dalam situasi apa saja ia harus bersikap otoriter dan demokratis. Dua paradigma dalam kepemimpinan ini secara tidak langsung mencerminkan kemampuan pemimpin untuk bersikap fleksibel namun sekaligus juga tegas.

G. Paradigma Inisiasi-Konsiderasi

Paradigma kepemimpinan inisiasi-konsiderasi merupakan paradigma kepemimpinan yang awalnya terdiri dari dua paradigma, yaitu inisiasi dan konsiderasi. Kepemimpinan inisiasi merupakan perilaku kepemimpinan yang berusaha mengelola bawahannya dengan cara menekankan pada pelaksanaan aspek-aspek teknis atau tugas pekerjaan.[111] Dengan demikian, bawahan yang mampu melaksanakan tugas-tugas teknis dari pekerjaan mereka dijadikan sebagai faktor dan tolak ukur utama oleh pemimpin untuk menilai apakah manajemen organisasi yang dipimpin berjalan atau tidak.

Karena menekankan pada hal-hal yang bersifat teknis, perilaku kepemimpinan inisiasi ini cenderung dianggap memperlakukan bawahannya seperti halnya robot, yang harus menjalankan tugas-tugas teknis sesuai dengan tupoksi pekerjaan mereka. Dalam kepemimpinan kepala madrasah, gaya kepemimpinan inisiasi ini barangkali tidak dapat

---

[111] Arsyad, 'Pengaruh Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Konsiderasi Terhadap Kepuasan Kerja.' *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis,* Vol. 1, No. 2 (Desember 2013), hlm. 183.

diterapkan secara penuh apalagi kalau sumber daya manusia madrasah belum memenuhi standar profesionalitas yang diperlukan.

Dalam kepemimpinan kepala madrasah, yang diharapkan justru perilaku kepemimpinan yang mendorong terciptanya kerjasama aktif antara guru dengan guru, guru dengan karyawan dan semua *stakeholder* madrasah lainnya. Semua pihak dalam lingkungan madrasah justru harus bersikap koperatif, saling membantu dan saling melengkapi sehingga suasana yang terbangun selalu mendukung terciptanya suasana yang edukatif dan sekaligus sejalan dengan pesan-pesan moral agama yang selalu memotivasi agar selalu tolong menolong dalam kebaikan.

Sementara perilaku kepemimpinan konsiderasi merupakan perilaku kepemimpinan yang menekankan pada terciptanya hubungan yang penuh persahabatan antar pribadi. Dalam kepemimpinan konsiderasi ini, pemimpin justru menekankan agar bawahannya selalu memiliki sikap saling percaya, saling memberikan dukungan satu sama lain, interaksi yang penuh kehangatan serta saling perhatian. Apabila dalam kepemimpinan inisiasi pemimpin lebih mengedepankan terlaksananya hal-hal teknis oleh bawahan, dalam kepemimpinan kondiserasi pemimpin justru menekankan terciptanya kedekatan emosional dan hubungan yang penuh keakraban antara atasan dan bawahan.

Dari kedua paradigma kepemimpinan tersebut, terdapat kelebihan dan kekurangan masing-masing. Octamaya Tenri Amaru menginventarisir bahwa kepemimpinan inisiasi memiliki perilaku yang dapat dikenali antara lain:

1. Selalu mengeritik dan cenderung marah apabila mengetahui ada bawahannya yang memiliki kinerja rendah dan pemalas. Tidak ada upaya dari pemimpin untuk mengetahui apa faktor yang menyebabkan bawahannya memiliki kinerja rendah seperti itu.

2. Pemimpin inisiasi juga cenderung memberikan tugas kepada bawahannya secara rinci. Secara tidak langsung pemimpin ini tidak terlalu percaya bahwa bawahannya memahami apa saja tugas yang harus dikerjakan.
3. Pemimpin inisiasi juga cenderung akan selalu mengingatkan bawahannya untuk selalu mengikuti prosedur standar kerja dan kinerja yang sudah ditetapkan. Bagi pemimpin ini prosedur tersebut seperti sebuah aturan baku dan semua bawahan wajib mengikuti sesuai dengan petunjuk teknis yang ada.
4. Terlalu ketat dalam melakukan kordinasi dan supervisi. Pemimpin inisiasi terlihat seakan-akan tidak boleh ada kesalahan sekecil apapun yang dilakukan oleh karyawan atau bawahannya sehingga selalu menekankan aturan secara ketat.
5. Pemimpin inisiasi juga cenderung menentukan secara tegas apa saja target yang harus dicapai. Karena itu pemimpin seperti ini akan selalu mengawasi setiap bawahannya dengan tujuan agar mereka selalu mengikuti aturan-aturan teknis yang sudah ditetapkan apa adanya.

Sementara kepemimpinan konsiderasi memiliki beberapa indikator yang sangat berbeda dengan kepemimpinan inisiasi, yaitu:

1. Pemimpin konsiderasi selalu menunjukkan bentuk perhatian yang nyata kepada bawahannya. Kepemimpinan yang berorientasi pada paradigma konsiderasi ini meyakini bahwa bentuk perhatian pemimpin kepada bawahan menjadi faktor penentu efektivitas kinerja seorang pemimpin dalam sebuah organisasi.
2. Pemimpin konsiderasi juga merupakan tipikal pemimpin yang selalu menaruh rasa hormat kepada bawahannya, selalu membangun sikap saling percaya di antara mereka serta relasi antara pemimpinan dan bawahan lebih mencerminkan relasi yang penuh persahabatan daripada atasan dan bawahan.

3. Bagi pemimpin konsiderasi, keberadaan bawahan dianggap sama pentingnya dengan pemimpin dalam sebuah organisasi. Karena itu, pemimpin selalu menempatkan bawahan sebagai faktor penting organisasi.
4. Dalam memutuskan sebuah kebijakan, pemimpin selalu berusaha melibatkan bawahannya agar setiap keputusan menjadi tanggung jawab bersama. Selain itu, peningkatan personalia menjadi perhatian pemimpinan konsiderasi sehingga tipikal kepemimpinan ini tidak terkesan egois karena baginya maju tidaknya organisasi menjadi tanggung jawab bersama.[112]

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sebagaimana dalam kepemimpinan otokratis-demokratis, kepemimpinan yang tepat dalam kepemimpinan kepala madrasah adalah kepemimpinan yang berusaha memadukan antara tipikal inisiasi dan konsiderasi. Kepala madrasah diharapkan mampu menentukan kapan ia harus menggunakan tipikal kepemimpinan inisiasi dan kapan harus menegakkan kepemimpinan konsiderasi dalam lembaganya.

Dalam kepemimpinan kepala madrasah, kepemimpinan diharapkan tidak melupakan nilai-nilai kepemimpinan sebagaimana yang sudah digariskan dalam agama Islam seperti menegakkan keadilan, menjalankan musyawarah, verifikasi atau *tabayun* serta selalu diarahkan pada timbulnya kemashlahatan bersama.

H. Paradigma Pancasilais-Nasionalis

Sebagai falsafah hidup bangsa, Pancasila juga merupakan panduan yang tepat untuk para pemimpin. Karena itu dikenal istilah paradigma kepemimpinan Pancasila. Kepemimpinan Pancasila mengandung pengertian sebagai kepemimpinan yang dijalankan dengan menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam kelima sila Pancasila. Dengan

---

[112] Pegi Plangiten, 'Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja.' *Jurnal EMBA,* Vol. 1, No. 4 (Desember 2013), hlm. 3-4

menerapkan kelima nilai-nilai Pancasila tersebut seorang pemimpin diharapkan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan sebaik-baiknya.

Paradigma kepemimpinan Pancasila dapat dijabarkan pengertiannya melalui penghayatan dan kinerja pemimpin yang harus mencerminkan terlaksananya sila pertama sampai dengan sila kelima dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pmimpin. Dengan menghayati *sila pertama* misalnya, seorang pemimpin diharapkan mampu membangun kesadaran dalam dirinya bahwa sebagai seorang pemimpin ia tidak hanya bertanggungjawab kepada bawahannya. Namun yang tidak kalah penting pemimpin juga bertanggungjawab kepada Tuhan.

Selain itu, menjalankan tugas kepemimpinan juga dipahami sebagai bentuk kepatuhan dan pengabdian dalam menjalankan perintah Tuhan, selalu membangun sikap saling menghormati dan toleransi dengan semua bawahannya meskipun memiliki perbedaan keyakinan. Menurut Harjo Susmoro, kepemimpinan Pancasila termasuk kepemimpinan Rabbaniyah karena pemimpin ini harus selalu menyandarkan diri terhadap keyakinannya kepada Tuhan dalam setiapkali menjalankan tugas-tugasnya.[113] Dengan selalu menyandarkan diri akan keyakinannya kepada Tuhan Yang Maha Esa, pemimpin diharapkan selalu berorientasi pada kemashlahatan, kemanfaatan serta menghindarkan diri dari bentuk praktik kezaliman dan kemadharatan.

Sementara dengan menghayati *sila kedua,* pemimpin diharapkan dapat selalu menegakkan nilai-nilai kemanusiaan tanpa mempersoalkan perbedaan ras, suku dan agama. Pemimpin ini juga diharapkan selalu memberikan pembelaan terhadap masalah-masalah kemanusiaan, mengupayakan tatanan kehidupan yang harmonis, tidak saling menindas, memutuskan setiap kebijakan dengan seadil-adilnya sekaligus menjadi teladan keadilan bagi bawahannya. Dengan

[113] Harjo Susmoro, *Kepemimpinan Pancasila* (Yogyakarta: Pandiva Buku, 2022), hlm. 19

menghayati *sila ketiga,* pemimpin berusaha meminimalisir konflik, menciptakan suasana lingkungan kerja yang harmonis, berusaha menyelesaikan konflik internal dengan adil agar semangat kebersamaan selalu terjaga serta berusaha mewujudkan sikap saling membantu. Ketika pemimpin mampu mewujudkan semangat kebersamaan dalam organisasi, maka dengan sendirinya organisasi akan berjalan dengan efektif.

Dengan menghayati *sila keempat,* kepemimpinan Pancasila diharapkan selalu menempatkan kepentingan organisasi berada di atas kepentingan pribadi. Selain itu pemimpin juga perlu memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan bawahannya, berusaha memperjuangkan aspirasi bawahan, tidak otoriter serta melibatkan peran serta bawahan dalam memutuskan suatu kebijakan. Pemimpin seperti ini akan dipandang sebagai pemimpin yang egaliter, demokratis serta mampu menarik simpati dan menjadi kebanggaan bawahannya.

Kemudian dengan menghayati *sila kelima,* pemimpin dituntut untuk bersikap tegas dan adil. Setiap peraturan dan kebijakan yang diputuskan selalu diarahkan untuk mengakomudasi kepentingan bersama. Dalam memutuskan sebuah sanksi pemimpin ini juga tidak pandang bulu. Menegakkan keadilan menjadi spirit utama bagi pemimpin seperti ini dan pembelaannya terhadap keadilan tidak bisa digoyahkan oleh apa pun. Dengan kata lain, paradigma kepemimpinan Pancasila menjadi salah satu parameter kepemimpinan yang diharapkan mampu menanamkan rasa nasionalisme yang tinggi sekaligus demi mewujudkan cita-cita organisasi.

I. Paradigma Spiritualis-Liberalis

Untuk memahami pengertian kepemimpinan spiritualis-liberalis, kita terlebih dahulu harus memahami kembali pengertian dari kata kepemimpinan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan individu atau kelompok dengan tujuan

mengkoordinasi individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama sebelumnya. Sementara kata atau istilah 'spiritual' itu sendiri memiliki beberapa makna yang sangat beragam mulai dari jiwa, semangat, sesuatu yang berhubungan dengan moral, substansi nilai-nilai dan hakikat sesuatu.

Menurut Tobroni, bila ditinjau dari perspektif Islam, sesuatu yang spiritual atau sesuatu yang memiliki dimensi spiritual pada umumnya dikaitkan dengan hal-hal yang Ilahi. Bahkan spiritualitas itu sendiri dikatakan sebagai hal yang inti dalam kehidupan kemanusiaan karena manusia dalam kenyataannya tidak hanya terdiri dari jasad fisik material semata melainkan juga terdiri dari hal-hal non-material atau spiritual.[114] Dengan adanya dimensi spiritualitas inilah manusia memiliki perbedaan yang signifikan dengan makhluk-makhluk lainnya. Bahkan antara hal-hal yang bersifat material ini konon selalu terjadi tarik-menarik dengan yang spiritual yang memungkinkan manusia merasakan ketenangan, kebahagiaan, kedamaian dan sebagainya.

Dari uraian singkat di atas kepemimpinan spiritual oleh sebagian kalangan diartikan sebagai kepemimpinan yang mampu membawa hal-hal yang berdimensi material keduniaan kepada dimensi yang bersifat keilahian atau spiritual.[115] Dalam paradigma ini, kepemimpinan sejati tidak pernah dimiliki oleh manusia karena kepemimpinan sejati itu hanyalah Tuhan. Namun Tuhanlah yang kemudian mengilhami, dan menggerakkan hati nurani para pemimpin sehingga pemimpin mampu menjalankan kepemimpinannya dengan penuh kebijaksanaan sehingga kepemimpinan itu mendatangkan kebahagiaan dan kedamaian, baik bagi pemimpin sendiri maupun bagi bawahannya.

---

[114] Tobroni, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industri Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis* (Malang: UMM Press, 2010), hlm. 4

[115] Alimuddin, 'Kepemimpinan Spiritual.' *Kelola: Journal of Islamic Education Management,* Vol. 4, No. 2 (Oktober 2019), hlm. 162

Sementara itu, paradigma kepemimpinan liberalisme merupakan kepemimpinan yang dikenal juga dengan istilah kepemimpinan *laissez faire.* Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pendayagunaan bawahan. Artinya pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan namun berbagai kegiatan dan pelaksanaannya lebih banyak dilakukan atau dilimpahkan kepada bawahan. Pemimpin yang mengadopsi paradigma kepemimpinan ini umumnya hanya membangun komunikasi dengan bawahannya hanya dalam waktu-waktu tertentu saja dan hampir tidak ada pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin.[116]

Bila dikaitkan dengan pengertian umum kepemimpinan liberalis di atas, maka tampak tidak ada korelasi antara kepemimpinan spiritualis dan liberalis. Karena itu, yang dimaksud liberalisme dalam konteks paradigma kepemimpinan spiritualis-liberalis ini adalah liberalisme dalam arti paham yang mencoba melakukan perubahan secara signifikan terhadap hal-hal yang diyakini sebagai sebuah penyimpangan terhadap kebenaran. Ada beberapa prinsip penting dalam liberalisme yang sangat relevan diterapkan dalam kepemimpinan.

Satu, rasionalisme. Paham liberalisme meyakini bahwa struktur dalam kehidupan ini memiliki rasionalitasnya sendiri-sendiri. Banyak hal yang harus dipahami secara logis dan tugas manusia adalah selalu berusaha bertindak secara rasional. Bagi seorang pemimpin, berpikir dan bertindak rasional merupakan hal yang mutlak diperlukan. Bahkan pola kerja dan kinerja seorang pemimpin cenderung mengandung aspek-aspek yang sangat rasional sehingga seorang pemimpin dituntut untuk menggunakan nalar berpikirnya agar setiap kebijakan yang diambil menjadi sebuah tindakan yang logis.

---

[116] Lihat, Maryanto, Tri Ismu Pujianto, Singgih Setyono, 'Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Swasta di Demak.' *Jurnal Managemen Keperawatan,* Vol. 1, No. 2 (November 2013), hlm. 149

Dua, bertanggungjawab. Dalam paham liberalisme, sikap tanggung jawab juga menjadi faktor yang sangat diutamakan. Tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari keberadaan manusia dengan segala tindakannya. Demikian juga bagi seorang pemimpin yang memiliki kewajiban untuk mempertanggungjawabkan semua bentuk tindakan, keputusan dan kebijakannya. Seorang pemimpin yang tidak bertanggungjawab merupakan representasi dari hilangnya rasionalitas mereka. Sebab secara logis, seseorang disebut pemimpin karena ia diberi mandat untuk bertanggungjawab dengan semua tugas-tugasnya.

Tiga, toleransi. Prinsip dalam paham liberalisme selanjutnya adalah toleransi. Paham liberalis sangat menekankan sikap toleran sebagai dasar dalam membangun kerukunan dan kebersamaan. Sikap-sikap intoleransi merupakan sikap yang sangat keras ditentang oleh penganut liberalisme ini karena mereka meyakini bahwa tidak mungkin akan terwujud kesejahteraan apabila setiap orang tidak mampu mewujudkan kerukunan.[117]

Dengan paradigma spiritualis-liberalis, maka diperoleh sebuah pemahaman bahwa prinsip dan tujuan dari liberalisme diharapkan tidak semata-mata untuk kepentingan material atau hal-hal yang bersifat duniawi saja namun juga untuk mewujudkan kedamaian dan ketenangan jiwa manusia. Dengan kata lain, seorang pemimpin boleh saja menjalankan kepemimpinannya dengan menerapkan prinsip-prinsip liberalisme sebagai sebuah paham yang sudah dianut oleh masyarakat global dewasa ini. Akan tetapi prinsip rasionalisme, tanggung jawab, toleransi, bahkan juga termasuk kebebasan itu dijadikan sebagai perantara untuk mencapai tujuan yang hakiki dalam hidup manusia, yaitu mewujudkan kesejahteraan material dan spiritual.

---

[117] M. Yunus Abu Bakar, 'Pengaruh Paham Liberalisme dan Neoliberalisme Terhadap Pendidikan Islam di Indonesia.' *Jurnal TSAQAFAH,* Vol. 8, No. 1 (April, 2012), hlm. 139

BAB 7

ORIENTASI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI ERA NEW NORMAL

Memasuki awal tahun 2020 yang lalu, bangsa ini dan juga dunia dikejutkan oleh mewabahnya virus corona (Covid-19). Virus mematikan yang awalnya diketahui muncul di Wuhan, China tersebut dalam waktu yang cepat menginfeksi hampir seluruh penduduk bumi yang ada di berbagai belahan negara di dunia. Akibat mewabahnya virus corona tersebut, kondisi sosial, politik dan perekonomian di seluruh dunia mengalami goncangan hebat, apalagi virus tersebut juga telah menyebabkan meninggalnya jutaan orang di berbagai negara.

Keberadaan virus corona tidak hanya menyebabkan terjadinya kematian, namun virus ini juga melumpuhkan berbagai kegiatan penting yang dilakukan oleh masyarakat sehari-hari, mulai dari kegiatan ekonomi dan juga kegiatan pendidikan. Hampir semua negara yang terdampak virus corona membatasi atau bahkan menutup pusat-pusat perbelanjaan dan juga pusat pendidikan. Pemerintah juga mewajibkan peraturan baru akan pentingnya masyarakat berkegiatan dari rumah, termasuk kegiatan belajar-mengajar.

Proses kegiatan belajar-mengajar yang dilakukan dari rumah secara daring dalam praktiknya justru menuai banyak persoalan. Apalagi kegiatan belajar daring seperti itu mengharuskan masyarakat menyediakan perangkat elektronik yang memadai sekaligus ketersediaan jaringan internet yang stabil. Namun kenyataannya tidak sedikit lembaga pendidikan yang justru tidak dapat melaksanakan proses kegiatan secara

daring dengan alasan minimnya jaringan internet, baik yang dialami oleh guru dan terutama oleh pelajar. Di sisi lain, kondisi perekonomian yang tidak stabil juga menyebabkan masyarakat yang kurang mampu tidak dapat mengikuti proses belajar-mengajar secara maksimal.

Dengan demikian, pandemi covid-19 benar-benar telah menyebabkan terjadinya krisis yang sangat menyulitkan bagi sebagian besar masyarakat Indonesia. Pandemi tersebut juga membuat kondisi kesehatan, psikologi, sosial, ekonomi dan pendidikan seakan berada dalam kondisi yang memprihatinkan. Situasi yang tidak kalah memprihatinkan akibat pandemi ini juga tercermin dari proses pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar yang diselenggarakan oleh berbagai lembaga pendidikan, termasuk madrasah.

Akibat terbatasnya sarana dan prasarana untuk mendukung terlaksananya proses belajar-mengajar secara daring, banyak pelajar yang justru memilih untuk ikut bekerja membantu keluarganya daripada tetap belajar.[118] Bahkan proses pembalajaran secara daring oleh sebagian guru dipahami secara keliru karena tidak sedikit guru yang hanya sekadar mengirimkan tugas kepada siswanya untuk dikerjakan di rumah. Akibatnya, ada banyak temuan yang menunjukkan bahwa proses belajar secara daring telah mengakibatkan meningkatnya stress pada anak. Saat di rumah, anak tidak hanya dibebani oleh tugas-tugas sekolah yang dikirim oleh gurunya namun mereka juga dibebani oleh berbagai pekerjaan rumah akibat tuntutan orangtuanya.

A. Visi-Misi Kepemimpinan Kepala Madrasah di Era New Normal

Setelah dua tahun menghadapi situasi yang penuh krisis seperti itu, kita saat ini sudah memasuki sebuah era kehidupan baru yang dikenal dengan istilah ‘New Normal’. Tidak terkecuali dengan lembaga pendidikan. Di era New Normal,

---

[118] R.D. Buana, ‘Analisis Perilaku Masyarakat Indonesia dalam Menghadapi Pandemi Virus Corona dan Kiat Menjaga Kesehatan Jiwa.’ *Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syar’I*, Vol. 7, No. 3 (2022), hlm. 217

lembaga pendidikan bukan hanya sekadar melaksanakan kembali proses belajar-mengajar sebagaimana biasanya, akan tetapi berbagai perilaku dan kebiasaan positif yang dilakukan selama masa pandemi juga diharapkan bisa terus dijalankan.[119] Salah satunya seperti kebiasaan menjaga kesehatan serta kemampuan guru untuk menciptakan strategi pembelajaran yang menarik dan sebagainya.

Menurut Junias Zulfahmi, New Normal merupakan perubahan perilaku untuk tetap menjalankan berbagai aktivitas normal namun dengan tetap menjalankan berbagai protokol kesehatan demi mencegah terjadinya penularan kembali virus corona. Sementara tujuan dari penerapan New Normal tidak lain adalah untuk memulihkan kembali keadaan di segala bidang seperti ekonomi, pendidikan dan sosial.[120] Selain itu New Normal juga menjadi momentum yang tepat bagi lembaga pendidikan dan tenaga pendidik untuk melaksanakan proses belajar mengajar secara kreatif mengingat selama masa pandemi kita telah banyak diperkenalkan dengan berbagai macam metode mengajar kreatif termasuk berbagai macam perangkat dan media pembelajaran yang menarik dan bervariatif.

Memasuki masa-masa New Normal seperti sekarang ini, tuntutan untuk menerapkan pola hidup baru, kebiasaan baru dan termasuk cara belajar mengajar yang baru bukan hanya menjadi tuntutan para guru. Namun yang tidak kalah penting kepala sekolah atau kepala madrasah juga memiliki kewajiban yang sama, yaitu mewujudkan terlaksananya proses belajar-mengajar secara lebih kreatif serta menciptakan lingkungan pendidikan yang sehat.

---

[119] Jupriaman, dkk, *Pembelajaran di Era New Normal: Peluang dan Tantangan* (*tk:* Yayasan Kita Menulis, 2021), hlm. 65

[120] Junias Zulfahmi & Rosi Roswita, 'Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era New Normal pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Aceh Jaya.' *SKILLS: Jurnal Riset dan Studi Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 1, No. 1 (Juni 2022), hlm. 36

Selain itu, di masa New Normal, kepala madrasah juga dituntut untuk semakin kreatif dalam merancang kurikulum baru, terutama kurikulum yang sesuai dengan kondisi darurat bencana covid-19 ini atau kurikulum yang di dalamnya tidak hanya berisi penjelasan tentang bagaimana peserta didik mempelajari materi pelajaran mereka, melainkan juga berisi tentang apa yang seharusnya mereka lakukan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang sehat serta membangun karakter peduli kepada orang lain.

Sebagaimana diketahui bahwa di masa-masa pandemi, pada saat setiap orang sama-sama mengalami berbagai krisis akibat dampak pandemi corona, kita telah banyak belajar bagaimana bersimpati, berempati serta peduli kepada orang lain. Anjuran untuk menjaga jarak, menghindari kerumunan, selalu mencuci tangan, memakai masker dan mengurangi mobilitas secara tidak langsung mengandung pelajaran berharga mengenai pentingnya menjaga keamanan diri sendiri dan orang lain. Nilai-nilai kepedulian, sikap simpati dan empati itulah yang perlu mendapatkan perhatian kepala madrasah di masa normal ini.

Selanjutnya dalam proses pengelolaan madrasah di era New Normal, kepala madrasah juga dituntut untuk melaksanakan berbagai kegiatan manajerial dan operasional madrasah yang secara keseluruhan ditujukan untuk mendukung tercapainya visi dan misi serta strategi khusus madrasah guna mendukung proses pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah juga perlu membaca kemungkinan terjadinya peristiwa tak terduga sebagaimana kondisis krisis sehingga hal itu dapat menjadi tantangan bagi kepala madrasah untuk dapat membuat sebuah strategi preventif untuk situasi-situasi darurat di masa-masa mendatang.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai permasalahan yang dihadapi dunia pendidikan di masa-masa pandemi corona secara tidak langsung memperlihatkan ketidakmampuan atau tidak adanya persiapan lembaga

pendidikan untuk menghadapi situasi darurat yang tak terduga. Proses kegiatan belajar-mengajar yang sebelum pandemi terbiasa dilakukan di kelas dengan guru sebagai sentralnya menyebabkan lembaga pendidikan tidak pernah terpikir melaksanakan proses kegiatan belajar secara jarak jauh. Padahal di beberapa negara, sudah dikenal proses belajar mengajar secara telekonferensi dan guru sudah terbiasa mengajarkan anak didiknya untuk belajar di mana saja melalui berbagai perangkat teknologi. Maka tidak mengherankan ketika terjadi situasi pandemi mereka tidak lagi merasa kesulitan sebagaimana yang banyak dialami oleh guru di negara kita.

Pada saat menjalani masa-masa normal seperti sekarang ini, kepala madrasah dituntut untuk memiliki orientasi baru dalam kepemimpinannya. Kepala madrasah perlu merancang bagaimana proses pembelajaran di lingkungan kerjanya benar-benar mampu mengadopsi beberapa aspek positif yang sudah dilakukan pada masa pandemi. Salah satu aspek yang perlu terus dikembangkan oleh kepala madrasah di era New Normal ini adalah menanamkan nilai-nilai kemandirian dalam belajar.

Bila diperhatikan, situasi pandemi covid-19 telah mengajarkan nilai-nilai positif yang dapat dikembangkan menjadi karakter para pelajar, termasuk juga guru. Nilai-nilai tersebut seperti nilai kemandirian. Meski terdapat berbagai kendala, namun semangat kemandirian menjadi hal yang sangat ditekankan pada masa-masa pandemi. Guru dituntut untuk menciptakan model pembelajaran secara mandiri, begitu juga dengan siswa yang selalu diarahkan untuk tetap belajar dengan penuh kemandirian.

Penggunaan berbagai aplikasi pembelajaran selama masa-masa pandemi sejatinya adalah untuk merangsang dan memberikan sarana kepada tenaga pendidik dan juga para pelajar untuk mengembangkan semangat kemandirian mereka. Hal ini menurut Sri Gusti menjadi pengalaman yang sangat

bermakna dan positif bagi lembaga pendidikan.[121] Semangat kemandirian merupakan sikap yang sangat diperlukan kapan saja. Kemandirian menjadikan seseorang dapat selalu berpikir positif dalam menghadapi berbagai tantangan sekaligus melatih kita untuk terampil mencari alternatif dalam menyikapi berbagai kendala yang dihadapi sehari-hari.

Hal selanjutnya yang perlu menjadi orientasi baru dalam kepemimpinan kepala madrasah di era normal seperti sekarang ini adalah kemampuan kepala madrasah untuk selalu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selama pelaksanaan pembelajaran daring, madrasah juga telah memiliki banyak pengalaman bersentuhan dengan berbagai varian teknologi pembelajaran yang begitu canggih. Hal itu diharapkan dapat memotivasi kepala madrasah bahwa untuk masa-masa selanjutnya, madrasah sudah mulai berpikir untuk menjadi lembaga pendidikan yang modern dan maju, selalu terbuka dengan perubahan serta dapat beradaptasi secara kreatif dan produktif dengan perkembangan teknologi.

Menurut Fahrina, salah satu tantangan besar yang dihadapi lembaga pendidikan kita adalah kegagapan para pengelola pendidikan dalam bidang teknologi. Padahal maju tidaknya lembaga pendidikan di masa depan akan sangat ditentukan oleh kemampuan mereka mengadaptasikan berbagai kemajuan teknologi ke dalam proses pembelajaran.[122] Dengan demikian, lembaga pendidikan yang tidak mampu mengadopsi kecanggihan teknologi untuk proses pembelajaran bukan hanya akan tertinggal secara kualitas melainkan juga akan banyak ditinggalkan oleh masyarakat.

---

[121] Sri Gusty, dkk, *Belajar Mandiri Pembelajaran Daring di Tengah Pandemi Covid-19: Konsep, Strategi, Dampak dan Tangan* (Yayasan Kita Menulis, 2020), hlm. 144.

[122] Afrillia Fahrina, ed, *Kampus Merdeka: Masa Depan Perguruan Tinggi dalam Sistem Kampus Merdeka di Era Pandemi* (Banda Aceh: Syiah Kuala University Press, 2020), hlm. 80.

B. Strategi dan Inovasi Kepemimpinan Kepala Madrasah di Zaman Digital

Mewabahnya virus corona menimbulkan persoalan yang sangat kompleks, terutama dalam bidang pendidikan. Bahkan di masa-masa awal kemunculan virus mematikan ini, kita disuguhkan oleh sebuah pemandangan yang tidak mencerminkan sikap-sikap 'mendidik' yang diperlihatkan oleh beberapa kalangan elit negeri ini. Sikap kurang mendidik itu salah satunya terlihat dari 'gagap' dan tergesa-gesanya beberapa pemangku kebijakan negeri ini dalam menyikapi situasi pandemi.

Ada bukti yang memperlihatkan bahwa pemerintah Indonesia pada awalnya memang terkesan gagap dan bahkan cenderung tergesa-gesa menyikapi kabar kemunculan virus ini sebagai sebuah kejadian luar biasa yang menurut mereka tidak mungkin akan sampai ke Indonesia. Azyumardi Azra menyebut bahwa kegagapan pemerintah tampak antara lain dalam bermunculannya berbagai kontroversi di kalangan para pejabat elit. Sebagian pejabat menganggap keberadaan virus corona sebagai peristiwa yang harus diantisipasi dengan serius, sementara pejabat lain justru terkesan mengacuhkan.

Ketidakkompakan antar pejabat elit menyebabkan masyarakat berada dalam ketidakmenentuan dan ketidakpastian sehingga membuat mereka teledor. Ketika berbagai informasi menyebutkan bahwa sejak Februari 2020, virus corona sudah menyebar sangat cepat hingga ke Korea Selatan, pemerintah justru baru mengumumkan pada bulan Maret yang menyebabkan kita kehilangan waktu sebanyak dua bulan untuk melakukan antisipasi.[123]

Sikap kurang mendidik lainnya yang diperlihatkan pejabat pemerintah adalah ketergesa-gesaan pemerintah saat membantah temuan seorang peneliti dari Harvard University yang mengatakan bahwa Indonesia sudah terpapar virus Corona. Alih-alih pemerintah merespon temuan tersebut

---

[123] Azyumardi Azra, 'Gagap Menghadapi Corona'. *Kolom Artikel* dalam *republika.co.id* (14 April 2020).

dengan penelitian serupa, yang terjadi justru Menteri Kesehatan saat itu meminta memperlihatkan bukti kalau virus corona sudah masuk Indonesia.

Sementara per-30 Januari 2020, WHO sebenarnya telah menetapkan corona sebagai *Public Health Emergency on International Concern* (PHEIC). WHO bahkan meminta semua negara harus berusaha memberikan perhatian yang serius terhadap keberadaan virus corona yang sudah menyebar begitu cepat. Namun berdasarkan temuan LP3ES, pemerintah lagi-lagi terkesan menolak peringatan tersebut sehingga pemerintah baru bereaksi setelah begitu banyak masyarakat yang menjadi korban akibat terpapar virus tersebut.[124]

Sikap yang juga nyata-nyata kurang terdidik diperlihatkan Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), Bahlil Lahadalia. Saat memberikan sambutan dalam acara Manager Forum XLIV 'Kebijakan Investasi untuk Mendorong Perekonomian Nasioanal dan Coorporate Bussines' di Jakarta, ia malah dengan bercanda mengatakan bahwa corona tidak mungkin masuk Indonesia karena izin masuknya yang berbelit-belit. Hal yang sama juga disampaikan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, Airlangga Hartanto yang menyebut virus corona tidak mungkin masuk Indonesia karena sulitnya mendapatkan izin dari pemerintah.[125]

Banyak kalangan menilai bahwa akibat gagap dan kurang seriusnya pemerintah dalam merespon informasi dan peringatan tentang virus corona tersebut serta ditambah oleh sikap-sikap kurang mendidik yang diperlihatkan oleh beberapa oknum pejabat, akhirnya masyarakat harus menerima dampaknya yang luar biasa. Salah satu dampak tersebut juga dialami oleh lembaga pendidikan. Selama masa-masa pandemi, kita mendapatkan berbagai kabar misalnya tentang pelajar

---

[124] Kurniasih Mufidayati, 'Pemerintah yang Gagap Menghadapi Pandemi Global COVID-19'. *Berita* dalam *kumparan.com* (11/4/2020).

[125] Dany Garjito & Rifan Aditya, 'Kelakar Menteri Airlangga: Izinnya Berbelit-belit, Virus Corona Tak Masuk'. *Artikel berita* dalam *suara.com* (15/2/2020).

yang terjatu dari atas atap karena berburu sinyal untuk bisa mengikuti pembelajaran online. Laporan lain juga menyebutkan meningkatnya jumlah anak yang mengalami perasaan tertekan selama pandemi di mana semua kejadian tersebut barangkali dapat diminimalisir seandainya pemerintah sedari awal benar-benar serius menyikapi kemunculan virus tersebut dengan membuat langkah-langkah antisipasinya.

Berbagai uraian di atas tidak dimaksudkan untuk menyalahkan pemerintah, melainkan untuk menjadi pelajaran bagi setiap pemimpin untuk senantiasa bersikap bijak dalam menghadapi berbagai kejadian. Demikian halnya dengan kepala sekolah atau kepala madrasah. Kejadian luar biasa akibat corona yang menyebabkan timbulnya berbagai macam persoalan dalam proses pelaksanaan belajar-mengajar setidaknya dapat memotivasi kepala madrasah untuk menciptakan strategi dan inovasi-inovasi terbaru untuk masa depan madrasah yang lebih baik dan siap menghadapi berbagai macam tantangan.

Di samping itu, kepemimpinan kepala madrasah di era New Normal juga diharapkan dapat membenahi berbagai permasalahan-permasalahan baru yang ditemukan pada saat menghadapi situasi pandemi. Salah satu permasalahan madrasah dan beberapa lembaga pendidikan lainnya pada saat menghadapi situasi pandemi adalah terbatasnya infrastruktur pendidikan di bidang teknologi informasi dan komunikasi serta masih ditemukannya para guru yang belum mampu menggunakan berbagai perangkat teknologi pembelajaran secara optimal.

Kalau mengacu pada dikeluarkannya surat edaran oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) No 3 Tahun 2020, di dalamnya tertera penjelasan bahwa kepala sekolah/madrasah, termasuk juga peserta didik, guru dan semua aparatur sekolah pada masa-masa pandemi diharapkan dapat melakukan langkah-langkah antisipasi dan pencegahan untuk menghindari virus corona. Namun pada masa normal seperti saat ini, pesan-pesan dalam surat edaran tersebut masih

tetap relevan untuk dijadikan sebagai salah satu acuan kepala madrasah dalam merancang strategi dan inovasi pengembangan madrasah di masa-masa mendatang. Isi yang tertuang dalam surat edaran tersebut antara lain:

Satu, mengoptimalkan peran Usaha Kesehatan Sekolah atau unit layanan kesehatan di perguruan tinggi dengan cara berkoordinasi dengan fasilitas pelayanan kesehatan dalam rangka pencegahan penyebaran covid-19. Di masa-masa normal, madrasah diharapkan dapat menjadi pelopor dalam menciptakan tradisi hidup sehat di mana hal ini sangat relevan dengan ajaran agama Islam yang juga menaruh perhatian yang besar terhadap masalah kebersihan dan kesehatan.

Dua, berkomunikasi dengan Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan dan/atau Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi setempat untuk mengetahui apakah Dinas Kesehatan telah memiliki rencana atau persiapan dalam menghadapi covid-19. Di masa normal, madrasah juga perlu menjalin kemitraan dengan lembaga-lembaga kesehatan serta menjadikan perilaku hidup sehat sebagai salah satu program kegiatan madrasah.

Tiga, memastikan ketersediaan sarana untuk cuci tangan pakai sabun (CTPS) dan alat pembersih sekali pakai atau tissue di berbagai lokasi strategis di satuan pendidikan. Sarana-sarana tersebut diharapkan tetap disediakan di madrasah meskipun saat ini sudah memasuki era normal. Artinya, pada era New Normal, madrasah juga diharapkan dapat selalu memotivasi semua sumber daya manusia di madrasah untuk memperhatikan, merawat dan menjaga semua fasilitas kebersihan dan kesehatan yang dimiliki madrasah.

Empat, memastikan bahwa satuan pendidikan menggunakan sarana CTPS (minimal 20 detik) dan pengering tangan sekali pakai sebagaimana mestinya, dan perilaku hidup bersih sehat (PHBS) lainnya. Di masa normal, madrasah juga diharapkan dapat selalu mengontrol dan mengevaluasi kondisi kebersihan lingkungan sekaligus kondisi kesehatan peserta didiknya sebagai bagian dari bentuk pelayanan madrasah

dalam meningkatkan taraf hidup sehat semua pihak dalam madrasah.

Lima, memastikan satuan pendidikan melakukan pembersihan ruangan dan lingkungan satuan pendidikan secara rutin, khususnya handel pintu, saklar lampu, komputer, papan tik (keyboard dan fasilitas lain yang sering terpegang oleh tangan. Gunakan petugas yang terampil menjalankan tugas pembersihan dan gunakan bahan pembersih yang sesuai untuk keperluan tersebut. Di masa normal, madrasah diharapkan dapat menciptakan lingkungan belajar seperti ruang kelas, kantor, perpustakaan dan fasilitas yang sering digunakan siswa agar selalu bersih dan nyaman. Selain itu, upaya mewujudkan lingkungan madrasah yang sehat juga harus dilakukan secara professional dan terukur sehingga tujuan yang diharapkan dapat terwujud.

Enam, satuan pendidikan tidak harus mampu mengidentifikasi covid-19. Satuan pendidikan hanya berkewajiban melaporkan dugaan covid-19 kepada Kementerian Kesehatan setempat untuk dilakukan pengujian. Substansi dari isi surat edaran nomor enam di masa-masa normal seperti sekarang ini dapat dipahami sebagai keharusan lembaga pendidikan atau dalam hal ini madrasah untuk selalu bersikap proaktif dalam masalah kesehatan. Kepala madrasah dengan demikian berkewajiban untuk selalu berkoordinasi dengan berbagai pihak terkait agar kondisi kesehatan semua pihak dalam madrasah selalu terjaga dengan baik sehingga proses belajar-mengajar dapat selalu terlaksana secara optimal.[126]

C. Kompetensi Kepala Madrasah Menyongsong Era 4.0 dan 5.0

Lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya juga madrasah, saat ini sama-sama dihadapkan pada hadirnya sebuah era 'baru' yang disebut dengan era 4.0. Hadirnya era 4.0

[126] "Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Pencegahan *Corona Virus Disease* (Covid-19) Pada Satuan Pendidikan". *Kemdikbud.go.id* (10/3/2020). Diakses pada 28 Mei 2020.

sebagai sebuah era industri ini menghadirkan sebuah tantangan baru khususnya bagi dunia pendidikan. Tantangan tersebut berkaitan dengan kemampuan lembaga pendidikan dalam menghasilkan lulusan-lulusan yang kompeten dan professional.

Salah satu pertanyaan penting dan relevan bagi madrasah dalam menyongsong era 4.0 ini adalah apa yang harus dilakukan madrasah sebagai persiapan menghadapi era 4.0?

Era 4.0 atau yang juga disebut sebagai Revolusi Industri 4.0 merupakan sebuah istilah untuk menyebut hadirnya sebuah trend otomasi dan pertukaran data terkini dalam teknologi pabrik. Dalam era industri 4.0 ini berbagai produk teknologi yang canggih dengan sistem komputerisasi dirancang untuk memberikan berbagai kemudahan bagi manusia dalam menjalankan aktivitas mereka.[127]

Di antara penanda akan lahirnya era 4.0 ini adalah terjadinya perubahan besar-besaran di berbagai bidang melalui perpaduan teknologi. Salah satunya dengan diciptakannya teknologi komputer kuantum, kecerdasan buatan, robot, Internet of Things, pesawat tanpa awak, teknologi nano dan berbagai produk teknologi lainnya yang untuk pengoperasiannya sebagian sudah tidak lagi memerlukan tenaga manusia.[128]

Dalam perkembangannya, revolusi industri 4.0 ini tidak hanya menyasar dunia pertanian, perdagangan dan industri. Tetapi pengaruhnya juga menyasar ke dalam dunia pendidikan. Hal ini terlihat terutama sejak masa pandemi di mana lembaga pendidikan mulai mengenal platform atau aplikasi-aplikasi komputer berbasis internet yang banyak digunakan untuk melaksanakan proses belajar-mengajar.

---

[127] Gunawan, *Revolusi Industri 4.0 Untuk Sektor Pertanian, Perkebunan dan Peternakan* (*t.k:* Guepedia, 2019), hlm. 14.

[128] Nurdiana Fonna, *Pengembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Berbagai Bidang* (*t.k:* Guepedia Indonesia, 2019), hlm. 11.

Dengan digunakannya berbagai platform aplikasi tersebut, hal itu secara tidak langsung telah mengubah bagaimana cara siswa belajar, termasuk juga mengubah manajemen penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, pemanfaatan teknologi aplikasi pendidikan juga mulai banyak menggeser peran pendidik, interaksi antara pendidik dan anak didik serta memungkinkan peserta didik mengakses berbagai sumber ilmu pengetahuan tidak hanya melalui satu sumber, melainkan dari berbagai sumber.

Di era 4.0 ini, kegiatan belajar-mengajar menjadi semakin tidak terbatas. Dengan platform yang ada, seorang guru dapat mengajar di mana saja dan dari mana saja. Demikian juga pelajar dapat mengikuti proses belajar mengajar dari luar ruang-ruang kelas.

Hadirnya teknologi canggih tersebut di satu sisi memberikan kemudahan dalam proses pembelajaran, serta memberikan peluang yang tidak terbatas pada peserta didik untuk menemukan sumber-sumber pengetahuan. Bahkan dengan semakin canggihnya platform pembelajaran yang ada, peserta didik dapat mempelajari banyak hal dan bisa jadi apa yang mereka pelajari melalui platform canggih tersebut melampau gurunya sendiri.

Menghadapi situasi seperti itu, kepala madrasah dituntut untuk mulai berpikir tentang rencana dan strategi yang tepat dan relevan bagi madrasah. Hal itu bertujuan agar madrasah tidak mengalami ketertinggalan di tengah-tengah semakin majunya perkembangan teknologi sekaligus juga tidak ditinggalkan oleh masyarakat yang sebagian besar saat ini sudah sangat akrab dengan produk-produk teknologi terkini.

Penanda lain bagi hadirnya Revolusi Industri 4.0 ini tidak lain adalah dominannya teknologi *cyber,* termasuk dalam dunia pendidikan sehingga muncul istilah "Pendidikan 4.0". Istilah pendidikan 4.0 ini merupakan istilah para ahli pendidikan untuk menggambarkan berbagai strategi yang harus dilakukan tenaga pendidik dan kependidikan dalam

mengintegrasikan teknologi *cyber* ke dalam pembelajaran.[129] Integrasi teknologi *cyber* dalam proses belajar mengajar bertujuan untuk memberikan berbagai kemudahan bagi guru dan pelajar untuk dapat melaksanakan proses belajar mereka. Oleh sebab itu, dalam rangka menyongsong era 4.0 di madrasah, maka kepala madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi lebih, stategi yang adaptif serta mampu merancang visi dan tujuan yang visioner.

D. Kompetensi Kepala Madrasah di Era 4.0

Menurut Sigit Priatmoko, kompetensi yang perlu dimiliki oleh setiap kepala madrasah dalam menyongsong era industri 4.0 adalah sebagai berikut:[130]

Satu, kepala madrasah diharapkan memahami apa saja problem internal madrasah selama ini yang menjadi penghambat madrasah mengalami kemajuan. Era industri 4.0 merupakan era yang menuntut berbagai pihak untuk senantiasa 'terlibat' dan berkompetisi untuk berprestasi. Sebagaimana lembaga pendidikan lain, madrasah juga diharapkan untuk selalu meningkatkan prestasinya sehingga madrasah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

Tapi akan sangat sulit bagi sebuah madrasah untuk maju apabila berbagai faktor yang menjadi penghambat kemajuan madrasah selama ini tidak mampu diatasi dengan baik oleh kepala madrasah. Alih-alih kepala madrasah dapat mengatasi berbagai penghambat majunya madrasah, kepala madrasah justru tidak memahami dengan baik akan faktor-faktor penghambat tersebut. Dengan demikian, maka akan sangat sulit bagi kepala madrasah untuk menciptakan inovasi yang efektif yang dapat menjadikan madrasah mampu menghadapi berbagai permasalahan, tantangan, kebutuhan dan juga tujuan yang diharapkan.

---

[129] Sigit Priatmoko, 'Memperkuat Eksistensi Pendidikan Islam di Era 4.0'. *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam,* Volume 1, Nomor 2 (Juli, 2018), hlm. 2-3.

[130] Eduaksi, 'Pendidikan 4.0. Apa Itu?' dalam Sigit Priatmoko, 'Memperkuat Eksistensi…' hlm. 3.

Dua, kepala madrasah juga diharapkan dapat mengatasi berbagai ketimpangan antara cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kondisi dan perkembangan pendidikan madrasah. Menurut Rosidin, sebagian madrasah terkadang kurang cepat dan kurang tanggap dalam memberikan respon terhadap perkembangan teknologi sehingga proses belajar mengajar yang berlangsung di dalamnya tidak lagi kontekstual.[131]

Tiga, selain dapat memberikan respon yang cepat terhadap perkembangan teknologi, di era 4.0 ini kepala madrasah juga diharapkan mampu membaca arah keinginan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Kepala madrasah yang tidak mampu membaca kecenderungan dan arah keinginan masyarakat terhadap pendidikan dapat berimbas pada pengelolaan madrasah yang bersifat stagnan dan kurang inovatif. Kondisi ini tidak menutup kemungkinan akan menyebabkan eksistensi madrasah kurang diminati masyarakat.

Untuk mengatasi problem di atas, ada tiga hal penting yang perlu dilakukan kepala madrasah di era 4.0 ini, yaitu; (1) kepala madrasah hendaknya memiliki kemampuan berpikir dan bertindak secara akseleratif dalam menangkap kecenderungan terhadap teknologi. Kemampuan bertindak cepat ini (*desruptive mindset*) bertujuan agar kepala madrasah mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan di satu sisi dan kebutuhan mereka akan teknologi di sisi yang lain, (2) kepala madrasah juga perlu menyiapkan dan membentuk sumber daya manusia madrasah yang memiliki mental pengemudi, bukan penumpang (*self-driving*). Artinya, dalam menyongsong era 4.0, kepala madrasah hendaknya menyiapkan mental bawahan-bawahannya agar selalu tanggap, membuka diri, responsif, cepat dan tepat membaca situasi, berintegritas tinggi, tangkas serta mampu

---

[131] Rosidin, 'Problematika Pendidikan Islam Perspektif *Maqasid Shari'ah*'. *Maraji': Jurnal Studi Keislaman,* Volume 3, Nomor 1 (September, 2016), hlm. 186.

bekerja secara efektif, inovatif dan efisien sekaligus memiliki motivasi yang tinggi untuk memajukan madrasah, (3) kepala madrasah diharapkan mampu mempertahankan nilai-nilai lama yang masih baik dan relevan sekaligus mengembangkannya agar menjadi lebih baik, sesuai dengan tuntutan zaman. Dengan kata lain, kepala madrasah dituntut untuk selalu berupaya menciptakan strategi pengelolaan madrasah yang benar-benar modern dan lebih baik dari waktu ke waktu.

Empat, di era 4.0, kepala madrasah juga dituntut untuk menciptakan kurikulum yang mengelaborasi bidang pendidikan agama Islam sebagai ciri madrasah dengan bidang-bidang pendidikan lainnya secara proporsional. Dengan kata lain, kepala madrasah diharapkan dapat menghilangkan pandangan mengenai dikotomisasi ilmu agama dan ilmu umum. Kepala madrasah hendaknya mampu mengkomunikasikan kepada semua sumber daya manusia madrasah dan masyarakat bahwa menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sama pentingnya dengan menguasai ilmu agama.

Lima, agar tidak dipandang sebagai lembaga pendidikan yang mengalami ketertinggalan, maka kepala madrasah perlu merancang strategi pendidikan di lembaganya dengan berusaha melakukan penyesuaian atau mendesrupsi dirinya dengan kebutuhan dan tuntutan zaman dan memiliki tujuan-tujuan yang berorientasi ke masa depan. Karena itu, dalam mewujudkan kompetensi ini, kepala madrasah perlu memperhatikan dan mengevaluasi kualifikasi yang harus dicapai madrasah.[132]

Enam, kepala madrasah juga diharapkan menjadi teladan dalam proses pengembangan budaya literasi sekaligus merancang strategi untuk menguatkan kemampuan literasi

---

[132] Ahmad Zaki Mubarak, 'Islam, Pendidikan dan Revolusi Industri: Sebuah Pengantar'. *Makalah,* disampaikan pada Seminar Program Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan oleh Kementerian Agama Kota Banjar, tanggal 13 November 2018.

bagi anak didiknya yang meliputi keterampilan bahasa, keterampilan matematika, keterampilan sains, keterampilan teknologi komunikasi dan komputer, keterampilan ekonomi dan keuangan, serta keterampilan memahami interkoneksi global yang berkaitan dengan budaya dan kewarganegaraan. Semua keterampilan tersebut sangat dibutuhkan oleh lembaga pendidikan di era industri 4.0 ini.

Tujuh, kepala madrasah diharapkan aktif memotivasi dan melakukan supervisi terhadap tenaga pendidik sehingga mereka selalu berupaya meningkatkan kompetensinya. Selain itu juga bertujuan untuk menguatkan kemampuan tenaga pendidik dalam berpikir kritis, menyelesaikan masalah, kreatif, memiliki kompetensi komunikasi yang baik, mampu berkolaborasi sehingga selalu terbuka peluang untuk bekerjasama dengan banyak pihak.

Di samping tujuh kompetensi di atas, ada dua kompetensi pokok yang diharapkan benar-benar dikuasai oleh kepala madrasah dalam menghadapi dinamika pendidikan di era 4.0.

1. Kompetensi Manajemen Perubahan

Hadirnya era 4.0 merupakan sebuah keniscayaan yang tidak dapat ditolak oleh lembaga pendidikan seperti madrasah. Artinya, madrasah tidak dapat menutup diri terhadap dinamika zaman yang terus berubah. Bahkan penolakan terhadap perubahan secara tidak langsung berarti pengingkaran terhadap eksistensi kehidupan yang selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu.

Dengan adanya era 4.0 atau dikenal dengan era digital ini, madrasah mau tidak mau juga dituntut untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dan semangat untuk berubah harus selalu ditanamkan terutama oleh kepala madrasah. Secara etimologi, perubahan dapat diartikan sebagai sebuah usaha atau suatu perbuatan yang

dilakukan untuk membuat dan menghasilkan sesuatu yang berbeda dari sebelum-sebelumnya.[133]

Madrasah hari ini jauh berbeda dengan madrasah beberapa tahun sebelumnya. Perbedaan itu ditandai antara lain oleh hadirnya teknologi dalam proses pembelajaran sehingga madrasah yang tidak memiliki keterampilan memanfaatkan teknologi dan tidak memiliki keinginan untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan itu akan perlahan-lahan ditinggalkan oleh masyarakat.

Dalam setiap perubahan biasanya menghendaki terciptanya kondisi, situasi dan hasil yang baru. Karena itu kepemimpinan kepala madrasah di era 4.0 dituntut untuk memiliki manajemen perubahan guna menciptakan suatu pengalaman dan prestasi yang baru bagi lembaganya. Pentingnya kepala madrasah memiliki manajemen perubahan seiring hadirnya era 4.0 ini tidak lain agar madrasah mampu melakukan berbagai macam transformasi agar keberadaan atau eksistensi madrasah selalu dapat menyesuaikan dan mengikuti setiap tuntutan perubahan itu sendiri.[134]

2. Kompetensi Manajemen Sarana Prasarana Madrasah

Selama ini terdapat pandangan di kalangan sebagian masyarakat bahwa madrasah tidak hanya dihadapkan pada keterbatasan sarana dan prasarana, melainkan juga dihadapkan pada persoalan lain yang tidak pentingnya untuk dijadikan perhatian bersama. Persoalan tersebut berkaitan dengan kompetensi madrasah dalam malaksanakan manajemen sarana prasarana. Dalam setiap lembaga pendidikan, terutama madrasah, sarana prasarana

---

[133] Manahan P. Tampubolon, *Change Management, Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020), hlm. 3

[134] Yusup Suwardono & Vivie Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2019), hlm. 4

memiliki peranan dan fungsi yang sangat mendukung terhadap efektivitas pelaksanaan pembelajaran.

Tapi di lembaga pendidikan madrasah, ketersediaan sarana parasarana tersebut pada hakikatnya bukan sekadar untuk mendukung proses terlaksananya kegiatan belajar mengajar *an sich,* melainkan juga untuk mendukung sosialisasi nilai-nilai agama Islam yang terintegrasi dalam berbagai materi pelajaran agama.

Karena sarana prasarana memiliki fungsi yang sangat urgen dalam mendukung proses belajar mengajar, khususnya di madrasah, maka keberadaan sarana prasarana tersebut tentu perlu dikelola dengan tepat. Dalam upaya melaksanakan tata kelola sarana prasarana madrasah, kepala madrasah dan segenap stakeholder madrasah hendaknya memahami ketentuan dan kriteria yang sudah ditetapkan dalam ilmu manajamen sarana prasarana.

Ketentuan dan kriteria manajemen sarana prasarana madrasah yang harus diperhatikan antara lain; (1) Sarana prasarana madrasah sebaiknya dapat disediakan secara lengkap, siap pakai, serta tahan lama. Ketentuan ini bertujuan agar madrasah tidak selalu melakukan pengadaan sarana prasarana yang dapat menyebabkan perilaku boros, (2) Sarana prasarana madrasah sebaiknya dilakukan dengan mengutamakan kerapihan, keindahan dan kebersihan. Selain bertujuan untuk mendatangkan perasaan tenang bagi penggunanya, ketentuan ini secara tidak langsung juga merupakan aplikasi dari pesan-pesan ajaran agama Islam yang sangat memperhatikan masalah kebersihan, (3) Pihak yang ditunjuk untuk mengelola sarana prasarana madrasah sebaiknya berasal dari kalangan profesional dan terencana. Hal ini bertujuan untuk menjaga sarana prasarana tersebut agar selalu tahan lama dan siap digunakan kapan saja. Selain itu, ketentuan ini juga merupakan pelaksanaan dari

pesan Rasulullah Saw agar kita selalu menyerahkan suatu urusan kepada ahlinya agar tidak terjadi mafsadat.[135]

Di era digital di mana madrasah sudah mulai harus berupaya memanfaatkan perangkat-perangkat teknologi, kemampuan manajemen sarana prasarana semakin diharapkan. Secara umum, tujuan khusus akan perlunya madrasah mengoptimalkan kembali manajemen sarana prasarana itu adalah:

a. Mengupayakan pengadaan sarana prasarana melalui sistem perencanaan yang baik, hati-hati, disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan madrasah dalam proses pengadaannya.
b. Perencanaan dan pengadaan sarana prasarana pendidikan madrasah hendaknya dilakukan dengan cara-cara yang jujur agar keberadaannya bisa memberikan manfaat dan keberkahan sebagaimana hal ini menjadi kayakinan umat Islam yang belajar di madrasah
c. Madrasah diharapkan dapat mengupayakan terlaksananya pemeliharaan sarana prasarana sehingga tidak menimbulkan perilaku sia-sia seperti sikap *mubadzir* dan sebagainya.

E. Strategi Madrasah Menghadapi Era 4.0

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mewadahi kebutuhan umat Islam dalam mencari dan mengembangkan ilmu pengetahuan memiliki kewajiban untuk selalu berbenah. Dari waktu ke waktu, madrasah diharapkan dapat selalu meningkatkan prestasi dan sekaligus kebermanfaatannya kepada masyarakat. Sebab melalui madrasah itulah nasib dan masa depan keilmuan umat Islam dipertaruhkan.

---

[135] Tubagus Djaber, 'Manajemen Sarana dan Prasarana di Lembaga Pendidikan Islam'. *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'* Vol. 11, No. 1, Tahun 2020, hlm. 2

Di masa lampau, barangkali madrasah memang dapat dikatakan lebih dari cukup hanya dengan mengajarkan ilmu pengetahuan agama Islam kepada masyarakat, mendidik dan melatih mereka agar terampil menjalankan praktik-praktik agama serta mengkaji literatur keislaman. Namun situasi saat ini menuntut madrasah untuk lebih dari sekadar mengajarkan ilmu agama kepada anak didiknya. Sebaliknya madrasah juga dituntut untuk mampu memperkenalkan disiplin keilmuan baru sekaligus berbagai keterampilan baru yang sangat dibutuhkan untuk zaman sekarang ini.

Karena itu madrasah bukan hanya perlu, namun mendesak untuk melakukan upaya pembaharuan terkait dengan strateginya dalam menghadapi zaman yang semakin berubah dan semakin maju. Terlebih lagi dengan adanya era 4.0 atau zaman komputerisasi yang mau tidak mau umat Islam harus terlibat dan berperan penting agar tidak mengalami ketertinggalan.

Pembaharuan yang dimaksudkan di sini tentu saja bukan hanya menyangkut masalah memperbaiki dan mempercantik gedung bangunan madrasah. Tapi yang tidak kalah penting adalah pembaharuan dalam strategi, inovasi dan kreatifitas madrasah untuk menciptakan model pembelajaran yang baru dan moder serta mampu mengadopsi berbagai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Menurut Muljono Damopoli, menghadapi era 4.0, madrasah diharapkan mulai memperbaharui kembali strategi dan inovasinya agar mampu mewujudkan lahirnya lembaga-lembaga pendidikan Islam yang berkualitas, canggih dan berprestasi. Tanpa melakukan pembaharuan, maka sangat sulit bagi madrasah untuk menjadi lembaga pendidikan yang modern, maju dan menjadi pilihan masyarakat.[136]

Untuk itu, ada empat prinsip yang dapat dijadikan pijakan oleh kepala madrasah untuk menciptakan strategi madrasah menghadapi era 4.0.

---

[136] Muljono Damopolii, *Pesantren Modern IMMIM Pencetak Generasi Muslim Modern* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm. 305.

Pertama, madrasah diharapkan dapat menetapkan tujuan pendidikannya secara dinamis, tidak kaku dan saklek. Tujuan pendidikan madrasah sebaiknya harus fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan tuntutan zaman, keinginan dan harapan masyarakat. Prinsip ini pada dasarnya selaras dengan ajaran agama Islam, terutama dengan pedoman utamanya yaitu Al-Qur'an yang diyakini sebagai *shalihun likulli zaman wa makan.*

Kedua, komponen kelembagaan dan keorganisasian madrasah harus bercorak transformatif dan dijalankan berdasarkan prinsip manajemen modern. Sebagai lembaga pendidikan yang hidup di abad ini, madrasah tidak mungkin lagi menerapkan cara-cara keorganisasian yang bersifat tradisional. Manajemen keorganisasian madrasah juga harus dijalankan dengan prinsip manajemen modern yang di dalamnya terdapat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.

Secara tersirat, Al-Qur'an pada dasarnya juga mendorong manusia untuk menyelesaikan urusan-urusannya terkait masalah dunia dengan cara-cara yang adil dan musyawarah. Substansi dari musyawarah itu sendiri sejatinya adalah untuk membimbing manusia agar berbagai tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Ketiga, komponen kurikulum madrasah juga harus fleksibel sehingga selalu terbuka kemungkinan untuk melakukan inovasi-inovasi baru. Dengan kata lain, kurikulum madrasah diharapkan tidak dijadikan sebagai pedoman baku dalam melakukan proses pembelajaran. Dalam mendidik sahabat-sahabatnya, Rasulullah Saw konon memiliki cara, pendekatan dan materi yang berbeda-beda dalam mendidik mereka.

Ketika ada sahabat bertanya mengenai amalan paling baik untuk mereka lakukan, Rasulullah Saw diketahui memberikan jawaban yang berbeda meskipun dengan pertanyaan yang sama. Sahabat yang diketahui kurang hormat kepada orangtunya, Rasulullah menjawab bahwa amal paling baik adalah berbuat baik kepada orangtua. Sementara sahabat

beliau yang diketahui sering mengakhirkan waktu salat, Rasulullah mengatakan bahwa salat di awal waktu merupakan perbuatan paling baik.

Dari cara Rasulullah Saw mendidik di atas, maka sangat terlihat sekali fleksibelitas Nabi dalam menyampaikan materi atau pelajaran-pelajaran untuk para sahabatnya. Karena itu, kurikulum madrasah sebaiknya dirancang secara fleksibel agar selalu ada kemungkinan untuk melakukan inovasi baru demi kemajuan madrasah sendiri.

Keempat, komponen tenaga pengajar madrasah harus mengutamakan profesionalisme. Prinsip keempat ini merupakan prinsip yang tidak dapat ditawar lagi agar madrasah mampu menjadi lembaga pendidikan bermutu di era 4.0 ini. Madrasah perlu melakukan sistem seleksi yang ketat dan modern dalam menjaring tenaga pendidik. Di masa mendatang, madrasah diharapkan tidak hanya mempertimbangkan tersedianya tenaga pendidik yang ikhlas bekerja namun kurang professional dan tidak kreatif. Sebab keikhlasan tenaga pendidik yang tidak disertai profesionalisme justru akan menjadi salah satu faktor penghambat bagi madrasah dalam rangka melakukan penyesuaian dengan kemajuan zaman.

Oleh sebab itu, siap tidaknya madrasah dalam rangka menyongsong era 4.0 akan banyak ditentukan oleh kompetensi kepala madrasah dan kemampuan kepala madrasah melakukan pembaharuan strategi dan inovasi madrasah. Fleksibelitas menjadi salah satu prinsip penting bagi madrasah untuk dapat beradaptasi dan berakselerasi dengan berbagai kemajuan zaman. Salah satunya dengan hadirnya era industri 4.0.

F. Peluang dan Tantangan Kepemimpinan Kepala Madrasah di Eral Milineal

Setelah mengalami tantangan akibat pandemi, dunia pendidikan saat ini juga dihadapkan pada tantangan lain yang juga perlu mendapatkan perhatian serius. Tantangan tersebut

berasal dari karakter anak atau pelajar. Secara karakter, pelajar saat ini sangat berbeda jauh dengan karakter pelajar beberapa puluh tahun yang lalu. Karakter pelajar zaman sekarang yang notabene dikategorikan sebagai kaum milenial itu oleh sebagian pendapat dikatakan sebagai semakin tidak terkendali, *nyeleneh* dan terkesan semaunya sendiri.

Bahkan sebagian anak yang hidupnya sudah bersinggungan dengan berbagai alat teknologi komunikasi yang serba canggih disinyalir cenderung egois, tidak suka bekerja sama. Hal tersebut menurut sementara kajian disebabkan oleh seringnya mereka bermain *game*. Sementara sebagian anak-anak sebelumnya yang sama sekali belum mengenal android waktu itu cenderung mampu bersosialisasi dengan baik karena mereka secara tidak langsung dilatih untuk selalu bekerjasama melalui permainan-permainan tradisional.

Karena itu tidak mengherankan apabila karakter anak pada sebagian generasi milenial dikatakan semakin memprihatinkan. Lembaga pendidikan seperti halnya madrasah sangat diharapkan berperan aktif untuk menanamkan karakter positif kepada mereka dan hal ini menjadi pekerjaan yang tidak mudah bagi para guru, termasuk kepala madrasah sendiri. Oleh sebab itu, kepala madrasah di zaman milenial ini menghadapi tantangan yang dapat dikatakan cukup berat. Sebab kepala madrasah harus berusaha menjadikan lembaga yang dipimpinnya sebagai lembaga yang maju dan berkualitas di mana dalam lembaga tersebut terdapat anak-anak yang sebagian justru dapat menjadi penghambat bagi keberhasilan kepala madrasah.

Terlepas dari adanya hambatan tersebut, kepala madrasah diharapkan dapat memahami seperti apa tipologi belajar kaum milenial yang secara umum dapat diinventarisir antara lain: *pertama,* kaum milenial sudah mampu menjalankan proses belajar jarak jauh terlepas dari adanya kendala di dalamnya. Sebab mereka termasuk pengguna aktif perangkat elektronik yang menjadi sarana utama untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar jarak jauh. *Kedua,*

kaum milenial juga mudah menyelenggarakan pendidikan terbuka atau bersama antar lembaga pendidikan. Bahkan media social yang sangat digemari oleh mereka dapat menjadi faktor yang memudahkan kaum milineal berinteraksi dengan banyak teman.

Tiga, lembaga pendidikan di era milenial ini akan semakin menghadapi sebuah perubahan yang signifikan akibat proses digital. Kenyataan ini di satu sisi dapat menjadi peluang bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitasnya sekaligus juga dapat memberikan tantangan tersendiri khususnya bagi lembaga pendidikan yang masih kurang terlalu responsif terhadap perkembangan teknologi. *Keempat,* kaum milineal secara perlahan-lahan diyakini akan meninggalkan cara-cara konvensional dalam menjalani kehidupan mereka. Trend dan gaya hidup yang dianggap lebih kekinian justru akan selalu menjadi hal yang mereka sukai.

G. Merancang Media dan Model Pembelajaran di Era Milineal

Berangkat dari kenyataan di atas, maka merupakan sebuah keharusan bagi lembaga pendidikan, khususnya bagi madrasah, untuk beradaptasi dengan berbagai kecenderungan dan tipologi belajarnya kaum milineal tersebut. Tanpa adaptasi yang tepat dan kreatif, bukan tidak mungkin madrasah akan dipandang sebagai sebuah lembaga pendidikan yang kurang 'trandy' bagi kalangan milineal dan mereka tidak mungkin akan berminat untuk belajar di madrasah.

Menurut Akmal, karakteristik peserta didik yang tergolong generasi milineal itu perlu dipahami oleh pengelola pendidikan untuk dijadikan sebagai salah satu pijakan dalam merancang kurikulum, strategi dan metode pembelajaran yang tepat bagi mereka. Karakter itu antara lain adalah mereka sangat akrab dengan teknologi, menjadi bagian dari warga global, otentik, liberal, progresif, percaya diri dan cenderung berorientasi kepada kelompok atau tim.[137] Tanpa mengenal dengan baik karakteristik kaum milineal, maka lembaga

[137] Akmal, *Lebih Dekat dengan Industri …,* hlm. 180.

pendidikan akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Akmal juga menyebutkan bahwa berdasarkan karakteristik kaum milineal tersebut, lembaga pendidikan juga perlu menyeleksi model pembelajaran yang tepat digunakan untuk kaum milineal berdasarkan karakteristik mereka.

Secara umum model pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik kaum milineal antara lain:

1. **Media Pembelajaran Model *Open and Distance Learning***

    Model pembelajaran dengan *open and distance learning* telah menjadi prinsip utama dalam proses pembalajaran di era digital. Model pembelajaran ini dapat diartikan sebagai model pembelajaran jarak jauh, tidak terbatas serta dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai aplikasi teknologi informasi dan komunikasi yang secara khusus memang dirancang sebagai media pembelajaran.

    Media pembelajaran yang mengacu pada prinsip *open and distance learning* ini sangat bervariasi dan pada umumnya semua berbasis media sosial seperti penggunaan aplikasi Facebook, Instagram, Twitter, Whattsap, Telecomprence serta beberapa aplikasi pembelajaran lain, baik yang secara resmi dikeluarkan oleh pemerintah maupun oleh pengembang-pengembang swasta.

2. **Model Pembelajaran *Project Based Learning***

    Pembelajaran berbasis proyek atau *project based learning* merupakan model pembelajaran yang sedari awal memang dirancang dengan tujuan melatih peserta didik menemukan dan menuntaskan sendiri suatu kegiatan pembelajaran. Model pembelajaran ini dapat dikatakan sangat efektif dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu ke dalam berbagai konteks di mana peserta didik diarahkan untuk menuntaskan proyek serta interpersonal skill mereka. Selain itu, model pembelajaran ini juga melatih kemampuan peserta didik bekerjasama dan berkolaborasi.

Penerapan model pembelajaran ini mengarahkan anak didik untuk menjadi pribadi yang berwawasan global. Hal ini disebabkan karena dalam menerapkan model pembelajaran tersebut guru memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada peserta didik untuk mencari dan menemukan sendiri berbagai sumber pengetahuan dalam rangka menyelesaikan proyek yang mereka buat. Model pembelajaran ini juga melatih peserta didik memiliki karakter produser, cerdas dan produktif memanfaatkan teknologi digital serta mampu memahami arti penting proses pembelajaran.[138]

3. **Model Pembelajaran *Edutainment Basic Learning***

Model pembelajaran ini juga disebut sebagai pembelajaran berbasis hiburan. Dengan menggunakan model pembelajaran ini guru diharapkan mampu menggabungkan berbagai macam prinsip hiburan dengan pendidikan. Aspek hiburan dalam model pembelajaran ini harus berimbang dengan aspek pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai peserta didik. Diperlukannya unsur hiburan dalam proses pembelajaran saat ini menjadi kebutuhan yang tidak dapat terelakkan mengingat kehidupan peserta didik yang sudah semakin akrab dengan berbagai konten yang disajikan dalam teknologi digital.

Selain itu, pembelajaran berbasis hiburan ini pada dasarnya juga bertujuan untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan tidak membosankan. Namun demikian, menurut Farid Ahmadi, media pembelajaran berbasis hiburan terkadang tidak semuanya tepat diterapkan untuk semua peserta didik. Model pembelajaran ini dianggap sangat efektif digunakan untuk peserta didik yang kurang aktif di dalam kelas dan guru diharapkan dapat malakukan penyesuaian dengan karakteristik siswa berkaitan dengan tingkat kepandaian, kematangan,

---

[138] *Ibid.*

penguasaan materi serta kesiapan siswa untuk menggunakan model pembelajaran tersebut.[139] Selain itu, guru juga dituntut untuk selalu memberikan pengawasan yang optimal jika menggunakan model pembelajaran ini agar peserta didik benar-benar menguasai kompetensi apa saja yang harus mereka miliki pada saat belajar menggunakan model pembelajaran berbasis hiburan tersebut.

4. **Model Pembelajaran *Digital Storytelling***

   Digital Storytelling atau penceritaan digital juga dapat digunakan sebagai model media pembelajaran di era digital dan model pembelajaran ini juga sangat cocok dengan karakter pelajar milineal. Tujuan dari penggunaan model pembelajaran ini antara lain untuk melatih kemampuan peserta didik dalam berkomunikasi, mengembangkan daya kreasi mereka serta melatih kemampuan mereka untuk menangkap substansi dari narasi cerita yang diamati.

   Guru yang menggunakan model pembelajaran ini diharapkan mampu memanfaatkan berbagai aplikasi penyusun media dan menjadikannya sebagai sebuah produk keterampilan khusus. Guru juga dapat mengajak dan melibatkan siswa untuk berkreasi membangun cerita dan mengkomunikasikan idenya lewat beberapa produk multimedia yang saat ini dapat dengan mudah ditemukan.[140]

5. **Model Pembelajaran *Realitas Virtual***

   Model pembelajaran *Realitas Virtual* merupakan teknologi berbasis komputer yang menyediakan kepada penggunanya program pelatihan dan pengalaman belajar tiga dimensi. Dengan menggunakan peralatan khusus, program ini membuat penggunanya dapat menonton model

---

[139] Farid Ahmadi, *Guru SD di Era Digital: Pendekatan, Media dan Inovasi* (Semarang: CV. Pilar Nusantara, 2017), hlm. 88-89.

[140] Winastawan Gora dan Sunarto, *Pakematik: Strategi Pembelajaran Inovatif Berbasis TIK* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, t.th), hlm. 31.

virtual pada layar komputer sehingga orang yang mengikuti program ini dapat bergerak melalui lingkungan yang disimulasikan dan berinteraksi dengan komponen-komponennya.[141]

Saat ini, model pembelajaran tersebut mulai dikenal dengan sebutan lain seperti *metaverse* atau *virtual based learning.* Perangkat alat untuk menerapkan model pembelajaran ini memang cukup mahal dan hanya lembaga pendidikan tertentu yang dapat memilikinya.[142] Dengan menggunakan realitas virtual ini peserta didik dapat berinteraksi dengan suatu lingkungan yang disimulasikan oleh komputer. Dalam realitas virtual suatu lingkungan atau keadaan sedang ditiru dengan menggunakan komputer atau lingkungan yang ada dalam imajinasi.

Melalui perangkat ini penggunanya dapat dimungkinkan mengalami presensi serta dapat mempersepsi mengenai lingkungan yang disimulasikan melalui layar tiga dimensi yang digunakan sehingga model pembelajaran memberikan pengalaman berbeda dan peserta didik seakan-akan berada langsung di tengah-tengah objek yang mereka pelajari.

6. Model Pembelajaran *Laboratory Model*

Model ini digunakan jika tersedia sejumlah komputer di laboratorium atau di kelas yang dilengkapi dengan jaringan internet, di mana peserta didik dapat menggunakannya secara lebih leluasa. Dalam hal ini, bahan *e-learning* dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran mandiri serta dapat dikirim atau diterima tanpa keduanya harus berada pada waktu yang bersamaan. Dalam hal ini seorang pengirim pesan atau informasi tertentu kapan saja yang ia perlukan. Pada sisi lain penerima pesan tidak

---

[141] Ali Chaeruddin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM* (Jawa Barat: CV. Jejak, 2019), hlm. 129.

[142] Munir, 'Pendidikan Dunia Maya,' dalam *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2017), hlm. 503.

diharuskan mengakses pesan atau informasi tersebut pada waktu yang bersamaan. Model ini memungkinkan pembelajaran bisa dilakukan melalui jarak jauh.

Terlepas dari urgennya madrasah dalam memanfaatkan model-model pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik anak didiknya yang saat ini notabene berasal dari kaum milineal, namun menurut Lantip Diat Prasojo,[143] kepala madrasah juga tetap diharapkan memikirkan langkah-langkah manajemen serta mempertimbangkan kemampuan dan efektifitas penggunaan model pembelajaran tersebut berdasarkan kompetensi masing-masing tenaga pendidik serta kemampuan madrasah menyediakan berbagai perlatan tersebut.

Selain itu, beberapa hal yang juga tidak kalah penting diperhatikan oleh kepala madrasah adalah: *Pertama,* kepala madrasah harus melakukan analisis kebutuhan terhadap penggunaan model pembelajaran tersebut, terutama yang mengharuskan madrasah menyediakan infrastrukturnya. Analisis tersebut bertujuan antara lain agar dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan juga tantangannya.

Kedua, kepala madrasah juga diharapkan dapat merumuskan strategi yang tepat dalam penggunaan model pembelajaran di atas sehingga proses belajar mengajar bisa tetap berjalan secara efektif dan efisien. *Ketiga,* kepala madrasah diharapkan melakukan pengembangan manajemen, mengevaluasi efektivitas penggunaan model pembelajaran berdasarkan prinsip SOAR (*Strenght, Opportunity, Action, Result*).

Selain itu, Ali Chaeruddin menambahkan bahwa kepala madrasah juga perlu memahami karakteristik penting dalam setiap model pembelajaran yang berbasis digital tersebut. Hal itu mengingat model-model pembelajaran di atas semuanya

[143] Lantip Diat Prasojo, 'Model Manajemen *E-Learning* di Perguruan Tinggi'. *Makalah,* dalam http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/Model-Manajemen-E-learning-di-PT, hlm. 11.

menggunakan jaringan elektronik yang memungkinkan semua informasi dan pembelajaran dapat disampaikan, dibagi dan diperbarui dengan cepat. Dengan demikian, penggunaan model-model pembelajaran kaum milineal dapat selalu berjalan dinamis dan inovatif sesuai kebutuhan dalam proses pembelajaran.[144]

---

[144] Ali Chaeruddin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan …*, hlm. 129.

BAB 8 PENUTUP

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Dalam mencapai tujuannya, organisasi memerlukan peran aktif dari pemimpinnya. Berdasarkan uraian dari bab perbab dalam buku ini, terdapat beberapa garis besar pembahasan yang dapat penulis sajikan sebagai kesimpulan pokok dari buku ini.

Satu, dalam kepemimpinan terdapat dua unsur yang saling melekat dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kepemimpinan di satu sisi mengandung arti keberadaan sosok atau figur yang dipilih dan disepakati menempati jabatan sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi. Sementara di sisi lain kepemimpinan juga mengandung arti adanya tugas, tanggung jawab dan kewajiban seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya.

Setiap pemimpin tidak dapat berdiri sendiri tanpa kehadiran orang lain. Karena pemimpin memerlukan dan melibatkan kehadiran orang lain, maka kepemimpinan perlu dibangun dengan spirit kerjasama dan kebersamaan. Sebab seorang pemimpin tidak akan dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya apabila tidak ada orang lain yang menjadi karyawan atau anggota yang akan diajak untuk menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Oleh sebab itu, antara pemimpin dan anggotanya, bawahan atau karyawannya terdapat hubungan yang sangat erat dan saling memerlukan satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama secara efektif.

Kepemimpinan juga menuntut adanya pertanggungjawaban. Dalam konteks agama Islam, seorang pemimpin akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya di hadapan Allah Swt. Namun secara empirik, seorang pemimpin juga akan dituntut tanggung jawabnya oleh pihak lain. Esensi kepemimpinan di satu sisi seorang pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk orang lain yang berada di bawah kepemimpinannya dan sekaligus memiliki tanggung jawab besar kepada Tuhannya.

Dua, secara umum makna kepemimpinan berpijak pada tiga teori utama, yaitu teori sifat, perilaku dan lingkungan. Namun tidak sedikit para ahli yang kemudian mengajukan teori-teori baru berkaitan dengan kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian mereka. Teori-teori kepemimpinan yang tergolong populer antara lain;

1. Teori sifat. Asumsi yang dibangun oleh teori ini adalah bahwa kepemimpinan diyakini akan berhasil apabila dalam sosok seorang pemimpin terdapat sifat, ciri, atau perangai bawaan tertentu yang melekat pada jatidirinya. Jadi menurut teori ini, pemimpin dengan perangai jujur, dan sifat-sifat positif bawaan lainnya diyakini akan lebih efektif dan berhasil dalam kepemimpinan seseorang.
2. Teori perilaku. Pemikiran mendasar dari teori ini antara lain bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik dan efektif dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut mempelajari kepemimpinan orang lain yang juga baik. Di samping itu mereka juga harus memiliki pikiran terbuka untuk mendapatkan pengalaman-pengalaman yang berguna serta membangun interaksi yang aktif dan produktif dengan orang lain dan segenap anggotanya. Kepemimpinan perilaku lebih mengarah pada aspek keteladanan apa saja yang dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin kepada orang lain di sekitarnya. Perilaku yang tetap dan selalu tampak dalam diri seorang pemimpin menjadi salah satu indikator untuk mengidentifikasi apakah kepemimpinan seseorang termasuk ke dalam kepemimpinan genetik atau perilaku.

3. Teori lingkungan. Konsepsi dasar yang melandasi teori ini adalah bahwa setiap manusia merupakan bagian inhern dari lingkungan secara keseluruhan. Berdasarkan teori ini kepemimpinan merupakan hasil dari proses dan waktu. Dalam proses tersebut, keberadaan lingkungan memberikan pengaruh penting bagi lahirnya pemimpin. Berdasarkan perspektif teori lingkungan ini lebih menekankan pada pendekatan situasional dalam merumuskan model normatif kepemimpinan. Dengan demikian, seorang pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila situasi yang berada di sekitarnya mendukung sistem kepemimpinan yang dijalankan. Karena bergantung pada situasi lingkungan maka keberhasilan peimpin dalam situasi lingkungan tertentu akan berbeda dengan ketika mereka berada pada situasi lingkungan lain yang berbeda. Perbedaan situasi lingkungan inilah yang mempengaruhi model gaya kepemimpinan seseorang.

Tiga, cakupan kepemimpinan sangatlah luas. Salah satu cakupan kepemimpinan adalah kepemimpinan kepala madrasah. Salah satu pengertian dari kepala madrasah adalah orang yang diangkat untuk menempati jabatan sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan formal yang memiliki kekhasan Islam. Sebagaimana kepala sekolah pada umumnya, kepala madrasah bertanggung jawab penuh terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya terutama mewujudkan visi-misi madrasah. Keberhasilan atau kegagalan kepala madrasah salah satunya ditentukan oleh dijalankan-tidaknya fungsi-fungsi kepemimpinan dalam mengorganisir semua elemen di dalam lembaga yang dipimpinnya.

Empat, sebagaimana kepemimpinan pada umumnya, kepemimpinan kepala madrasah memiliki ruang lingkup kinerja yang sudah ditentukan. Dengan kata lain, kepala madrasah memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang menjadi ruang lingkup kinerjanya serta harus dijalankan secara konsisten. Ruang lingkup kepemimpinan kepala madrasah telah diatur antara lain dalam peraturan Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017. Ruang lingkup tersebut meliputi

tugas-tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, supervisi, pembelajaran, dan pembinaan.

Lima, prinsip mendasar dalam kepemimpinan kepala madrasah antara lain adalah selalu memiliki pikiran yang terbuka, rasional, realistis dan terukur. Dalam memimpin, seorang kepala madrasah diharapkan tidak mengesampingkan peranan rasionalitasnya dengan berlindung di balik keyakinan, kepasrahan atau dalam bahasa agama disebut dengan tawakkal yang pasif. Aspek ini bukannya tidak penting, namun harus ditempatkan sesudah ada upaya-upaya yang rasional dan realistis yang harus dilakukan terlebih dahulu.

Selain itu, kepala atau calon kepala madrasah juga diharapkan selalu berpikir, bersikap dan bertindak kontekstual. Hal ini disebabkan karena tantangan yang dihadapi oleh madrasah dewasa ini jauh berbeda dengan kondisi yang dihadapi madrasah beberapa puluh tahun yang lalu. Prinsip kepala madrasah untuk selalu berpikir, bersikap dan bertindak kontekstual ini diharapkan dapat memunculkan ide-ide kreatif dan inovatifnya dalam mengembangkan dan memajukan madrasah.

Enam, setiap kepala madrasah dituntut untuk menjalankan tugas-tugas manajerialnya dengan baik. Sebagai seorang pimpinan, ruang lingkup manajemen kepemimpinan kepala madrasah sangatlah luas dan beragam. Karena itu kepala madrasah diharapkan memiliki kompetensi manajerial yang baik yang meliputi beberapa aspek yaitu:

1. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
2. Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. Melaksanakan pendayagunaan sumberdaya madrasah;
4. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
5. Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
6. Mengelola hubungan madrasah–masyarakat dalam

rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan pendidikan;
7. Mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik;
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
9. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan madrasah;
10. Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di madrasah;
11. Menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah;
12. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik;
13. Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah;
15. Mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan madrasah dan sebagai sumber belajar peserta didik;
16. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan madrasah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

Tujuh, dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang kepala madrasah diharapkan mampu mempertimbangkan beberapa paradigma kepemimpinan modern untuk diterapkan di lingkungan kerjanya. Beberapa paradigma kepemimpinan itu antara lain:

1. Paradigma demokratis, yaitu kepemimpinan yang selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan pribadi. Bahkan pemimpin yang

demokratis cenderung mengutamakan tercapainya tujuan dan kepentingan bersama dalam organisasi daripada kepentingan pribadinya.

2. Paradigma kepemimpinan transformasional, yang secara umum diartikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Pemimpin yang berpedoman pada paradigma transformasional akan selalu berupaya menciptakan pembaruan dan perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya. Karena itulah kepemimpinan transformasional ini dianggap sebagai lawan dari kepemimpinan yang mengarah pada upaya mempertahankan *status quo.*
3. Paradigma kepemimpinan otokratis merupakan model kepemimpinan di mana segala kebijakan berpusat hanya pada satu orang, yaitu pemimpin. Kata otokratis sendiri berasal dari kata 'autos' yang berarti sendiri atau diri pribadi. Sedangkan 'kratos' berarti kekuasaan atau kekuatan. Dari pengertian ini ditarik pengertian bahwa kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan di mana posisi pemimpin merupakan pusat kekuasaan dan kekuatan penuh dan dari pengertian inilah kemudian dikenal istilah otoriter.
4. Paradigma kepemimpinan militeristik merupakan paradigma kepemimpinan yang kurang tetap diterapkan di lembaga pendidikan seperti madrasah. Kepala madrasah diharapkan tidak menggunakan paradigma kepemimpinan militeristik serta mengawasi setiap guru dan anak didiknya agar tidak melakukan tindakan-tindakan militeristik.
5. Paradigma kepemimpinan paternalistik yang merupakan paradigma kepemimpinan yang menempatkan posisi seorang pimpinan layaknya sebagai seorang 'bapak' dan bawahannya sebagai 'anak-anaknya'. Karena itu, kepemimpinan paternalistik diartikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang bersifat kebapakan. Dengan paradigma paternalistik seperti ini, pemimpin selalu berusaha memberikan perlindungan terhadap semua bawahannya dalam batas-batas kewajaran sebagaimana halnya seorang bapak melindungi anak-anaknya.

6. Paradigma kepemimpinan otokratis-demokratis, merupakan perpaduan antara dua paradigma kepemimpinan yang sepintas terlihat bertolak belakang dan tidak dapat digabungkan meskipun sebenarnya ada bagian-bagian dari keduanya yang dapat dikolaborasikan. Karena itu, untuk mengetahui pada bagian apa saja dari keduanya yang dapat digabungkan kita perlu memahami kembali karakteristik utama dari dua paradigma kepemimpinan tersebut.
7. Paradigma kepemimpinan inisiasi-konsiderasi, yang merupakan paradigma kepemimpinan yang awalnya terdiri dari dua paradigma, yaitu inisiasi dan konsiderasi. Kepemimpinan inisiasi merupakan perilaku kepemimpinan yang berusaha mengelola bawahannya dengan cara menekankan pada pelaksanaan aspek-aspek teknis atau tugas pekerjaan.
8. Paradigma kepemimpinan Pancasila merupakan paradigma kepemimpinan yang mencerminkan terlaksananya sila pertama sampai dengan sila kelima dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pmimpin. Dengan menghayati sila-sila tersebut, seorang pemimpin diharapkan mampu membangun kesadaran dalam dirinya bahwa sebagai seorang pemimpin ia tidak hanya bertanggungjawab kepada bawahannya. Namun yang tidak kalah penting pemimpin juga bertanggungjawab kepada Tuhan.
9. Paradigma Spiritualis-Liberalis, sebagai paradigma kepemimpinan yang meyakini bahwa tidak ada kepemimpinan sejati karena kepemimpinan sejati itu hanyalah Tuhan. Namun Tuhanlah yang kemudian mengilhami, dan menggerakkan hati nurani para pemimpin sehingga pemimpin mampu menjalankan kepemimpinannya dengan penuh kebijaksanaan sehingga kepemimpinan itu mendatangkan kebahagiaan dan kedamaian, baik bagi pemimpin sendiri maupun bagi bawahannya.

Delapan, kepala madrasah saat ini dihadapkan pada hadirnya era baru, yaitu era digital pasca covid-19 yang keberadaannya dapat menjadi peluang sekaligus tantangan bagi

dunia pendidikan madrasah. Karena itu, kepala madrasah diharapkan mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat, terutama pada masa era New Normal, era digital dan era industri 4.0 ini.

Karena itu, kepala madrasah perlu melakukan banyak persiapan untuk menjadikan madrasah bertransformasi menjadi lembaga pendidikan yang semakin modern, maju dan berprestasi serta mampu menjawab tantangan zaman di masa mendatang. Persiapan tersebut meliputi beberapa hal, antara lain:

1. Pada saat menjalani masa-masa normal seperti sekarang ini, kepala madrasah dituntut untuk memiliki orientasi baru dalam kepemimpinannya. Kepala madrasah perlu merancang bagaimana proses pembelajaran di lingkungan kerjanya benar-benar mampu mengadopsi beberapa aspek positif yang sudah dilakukan pada masa pandemi. Salah satu aspek yang perlu terus dikembangkan oleh kepala madrasah di era New Normal ini adalah menanamkan nilai-nilai kemandirian dalam belajar.
2. Kepala madrasah juga dituntut untuk melaksanakan berbagai kegiatan manajerial dan operasional madrasah yang secara keseluruhan ditujukan untuk mendukung tercapainya visi dan misi serta strategi khusus madrasah guna mendukung proses pendidikan secara efektif dan efisien di era digital. Kepala madrasah juga perlu membaca kemungkinan terjadinya peristiwa tak terduga sebagaimana kondisis krisis sehingga hal itu dapat menjadi tantangan bagi kepala madrasah untuk dapat membuat sebuah strategi preventif untuk situasi-situasi darurat di masa-masa mendatang.
3. Kepemimpinan kepala madrasah di era New Normal juga diharapkan dapat membenahi berbagai permasalahan-permasalahan baru yang ditemukan pada saat madrasah menghadapi situasi pandemi. Salah satu permasalahan madrasah dan beberapa lembaga pendidikan lainnya ketika menghadapi situasi pandemi adalah terbatasnya infrastruktur pendidikan di bidang teknologi informasi dan komunikasi serta masih ditemukannya para guru yang belum mampu

menggunakan berbagai perangkat teknologi pembelajaran secara optimal.

4. Di era 4.0 ini, kegiatan belajar-mengajar menjadi semakin tidak terbatas. Dengan platform yang ada, seorang guru dapat mengajar di mana saja dan dari mana saja. Demikian juga pelajar dapat mengikuti proses belajar mengajar dari luar ruang-ruang kelas. Hadirnya teknologi canggih tersebut di satu sisi memberikan kemudahan dalam proses pembelajaran, serta memberikan peluang yang tidak terbatas pada peserta didik untuk menemukan sumber-sumber pengetahuan. Bahkan dengan semakin canggihnya platform pembelajaran yang ada, peserta didik dapat mempelajari banyak hal dan bisa jadi apa yang mereka pelajari melalui platform canggih tersebut melampaui gurunya sendiri. Menghadapi situasi seperti itu, kepala madrasah dituntut untuk mulai berpikir tentang rencana dan strategi yang tepat dan relevan bagi madrasah. Hal itu bertujuan agar madrasah tidak mengalami ketertinggalan di tengah-tengah semakin majunya perkembangan teknologi sekaligus juga tidak ditinggalkan oleh masyarakat yang sebagian besar saat ini sudah sangat akrab dengan produk-produk teknologi terkini.
5. Kepala madrasah diharapkan memahami apa saja problem internal madrasah selama ini yang menjadi penghambat kemajuan madrasah. Era industri 4.0 merupakan era yang menuntut berbagai pihak agar senantiasa 'terlibat' dan berkompetisi untuk berprestasi. Sebagaimana lembaga pendidikan lain, madrasah juga diharapkan untuk selalu meningkatkan prestasinya sehingga madrasah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.
6. Di era 4.0 ini kepala madrasah juga diharapkan mampu membaca arah keinginan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Kepala madrasah yang tidak mampu membaca kecenderungan dan arah keinginan masyarakat terhadap pendidikan dapat berimbas pada pengelolaan madrasah yang cenderung stagnan dan kurang inovatif. Kondisi ini tidak

menutup kemungkinan akan menyebabkan eksistensi madrasah kurang diminati masyarakat.

7. Dalam menghadapi era 4.0. madrasah diharapkan dapat menetapkan tujuan pendidikannya secara dinamis, tidak kaku dan saklek. Tujuan pendidikan madrasah sebaiknya harus fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan tuntutan zaman, keinginan dan harapan masyarakat. Di samping itu komponen kurikulum madrasah juga harus fleksibel sehingga selalu terbuka kemungkinan untuk melakukan inovasi-inovasi baru. Dengan kata lain, kurikulum madrasah diharapkan tidak dijadikan sebagai pedoman baku dalam melakukan proses pembelajaran.
8. Kepala madrasah diharapkan dapat memahami tipologi belajar kaum milenial yang secara umum dapat diinventarisir sebagai kalangan yang mampu menjalankan proses belajar jarak jauh, pengguna aktif perangkat elektronik yang menjadi sarana utama untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar di era digital.
9. Kepemimpinan kepala madrasah di era 4.0 diharapkan memiliki manajemen perubahan yang modern guna menciptakan suatu pengalaman dan prestasi yang baru bagi lembaganya. Pentingnya kepala madrasah memiliki manajemen perubahan seiring hadirnya era 4.0 ini tidak lain agar madrasah mampu melakukan berbagai macam transformasi agar keberadaan atau eksistensi madrasah selalu dapat menyesuaikan dan mengikuti setiap tuntutan perubahan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku

Abu Thalib Al-Makki, Syaikh, 2013, *Buku Saku Hikmah dan Makrifat: Mengerti Kedalaman Makna Berilmu dan Bertauhid dalam Kehidupan,* terj. Abad Badruzzaman, Jakarta: Penerbit Zaman

Abdullah Al-Rasyudi, Ahmad, 2020, *Al-Fikr al-Tarbawi inda Syaikh Abdurrahman As-Sa'di,* Damman: Ibnu Al-Jauzi

Asfiati, 2016, *Pendekatan Humanis dalam Pengembangan Kurikulum,* Medan: Perdana Publishing

Ancok, Djamaluddin, 2004, *Psikologi Terapan; Mengupa Dinamika Kehidupan Umat Manusia,* Yogyakarta: Penerbit Darussalam

Ade Darmawan, Regina, 2021, *Telaah Kurikulum,* Jakarta: Guepedia

Anwar Ar-Razy, Ibnu, 2020, *Sumber Ajar dalam Perspektif Islam dan Barat,* Yogyakarta: Candide Publishing

Aidah, Siti Nur, 2020, *Cara Efektif Penerapan Metode dan Model Pembelajaran,* Yogyakarta: KBM Indonesia, 2020

Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah; Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014)

Andriawan, Didik, 2020, *Guru Ideal dalam Perspektif Al-Qur'an: Meneladani Cara Al-Qur'an dalam Mendidik Manusia,* Yogyakarta: Mirra Buana Media

Arif, Muhammad, 2021, *Akhlak Islami dan Pola Edukasinya,* Jakarta: Penerbit Kencana

Aprianto, Iwan, dkk, 2020, *Manajemen Peserta Didik,* Klaten: Penerbit Lakeisha

Al-asfahani, Al-Raghib, *Mufradat Alfadh Al-Qur'an* (Beirut: Dar al-Qalam,
1992)

A Judge, Timothy, dkk, *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior,* terj. Diana Angelica (New Jersey: Pearson Education, 2007).

Abdul Khalik *Musthafa*, Neveen, *Oposisi Islam,* terj. Ali Ghufron (Yogyakarta: LkiS, 2012)

Budi Rahayu, Yunita, 2020, *Manajemen Perkantoran Modern,* Jawa Tengah: CV. Amerta Media

Djafri, Novianty, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi* (Yogyakarta: Deepublish, 2017).

Dubrin, A.J, *Leadership: Research Finding , Practice and Skills,* Third Edition (Boston: Houghton Miffin Company, 2001)

Echols, John M & Hasan Shadly, 2014, *Kamus Inggris Indonesia,* Jakarta: PT Gramedia

Fadhilah, 2018, *Manajemen Kesiswaan di Sekolah,* Pekalongan: Nasya Expanding Management

Fattah Abu Ghuddah, Abdul, 2020, *Muhammad Sang Guru; Menyibak Rahasia Cara Mengajar Rasulullah,* Jakarta: Lentera Islam

Fattah, Nanang, 2013, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosda Karya

Hambali, M., & Mu'alimin, M. P. I. (2020). *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*. IRCiSoD. Yogyakarta

Hutahayan, Beny, *Kepemimpinan Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Deepublish, 2020)

Imron, *Aspek Spiritual dalam Kinerja* (Magelang: Unimma Press, 2018)

J. Dubrin, Andrew, *The Complit Ideal's Guid Leadership,* terj. Tri Wibowo Budi Santosa (Jakarta: Prenada Media, 2005)

Mangiring Parulian Simarmata, Hengki, dkk, *Organisasi: Manajemen dan Kepemimpinan* (*tk:* Yayasan Kita Menulis, 2021)

Northouse, P.G., Leadership*: Theory and Practice,* Third Edition (New Delhi: Response Book, 2003)

Noor, Thamrin, *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi* (Malang: Mozaik, 2022)

Rohim Fakih, Aunur & Wijayanto, Iip, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2021)

Raharjo, M. Dawam, *Ensiklopedia Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci* (Jakarta: Paramadina, Cet. II, 2002)

Ramlah, M.M, *Meretas Dakwah di Kota Palopo* (Yogyakarta: Deepublish, 2015)

Septianingrum, Anisa, Sejarah *Dunia Kuno Empat Benua* (Jakarta: Anak Hebat Indonesia, 2017)

Sepmady Hutahaean, Wendy, *Pengantar Kepemimpinan* (Malang: Ahli Media Press, 2021)

Sagaf, Said & Haedar Akib, *Reformasi Pelayanan Publik di Negara Berkembang* (Makasar: Sah Media, 2018)

Triyono, Urip, Kepemimpinan *Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non-Formal dan Informal* (Yogyakarta: Deepublish, 2019)

Referensi Jurnal

Aufa, 'Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif Giriloyo II Bantul Yogyakarta.' *Jurnal Pendidikan Madrasah,* Vol. 1, No. 2 (November 2016)

Asyhari, M, 'Kesehatan Menurut Pandangan Al-Qur'an.' *Al-Qalam, Jurnal Keagamaan dan Kemasyarakatan,* Vol. 22, No. 3, (Desember) Tahun 2005

A. Walman, David, Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, 'Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect.' *Group & Organizational Studies,* Vol. 12, No. 1 (Maret 1987)

Auliya Rohman, Faiz & Muna, Nailatul, 'Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 3, No. 2 (November, 2018)

Blass, Eddie, & Brian Haraida, 'Recognising 'True' Leadership: The Theory of Natural Born Leadership.' *International Journal of Business and Social Science,* Vol. 10, No. 4 (April 2019)

B.M. Bass & B.J. Avolio, 'Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.' *SAGE Publication Inc.* (1994)

Darajat, Manpan, 'Sejarah Madrasah di Indonesia.' *Al-Afkar: Journal of Islamic Studies,* Vol. 1, No. 1 (Januari, 2018)

Faiqoh, Dwi, 'Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru'. *Jurnal Kependidikan,* Vol. 7, No. 1 (2019)

Harfin Zuhdi, Muhamad, 'Konsep Kepemimpinan dalam Konsep Islam.' *Jurnal Akademika,* Vol. 19. No. 01 (Januari-Juni, 2014)

Horner, Melissa, 'Leadership theory: past, present and future.' *Team Performance* Management, Vol. 3, No. 4, 1997

Hifza, dkk. "Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Interdisipliner." *Nidzomulhaq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 5, No. 1 (2000)

Jhon, Eltin, 'Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Anak di Kelas Melalui Cerita'. *Jurnal Pendidikan Penabur,* No. 16 (Juni, 2011)

Nafisah, Durotun, Widiyanto, Wijang Sakitri, 'Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Aliyah'. Economic *Education Analysis Journal,* Vol. 6. No.3 (2017)

Parker, L.D., 'Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follet.' *The Academy of Management Review,* Vol. 9, No. 4 (October 1984).

Rohmatun Lukluk Isnaini, 'Penguatan Pendidikan Karakter Siswa Melalui Manajemen Bimbingan dan Konseling.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Volume I, Nomor 1 (Mei 2016).

Rosidin, 'Problematika Pendidikan Islam Perspektif *Maqasid Shari'ah*'. *Maraji': Jurnal Studi Keislaman,* Volume 3, Nomor 1 (September, 2016).

Ruth Willner, Ann, 'The Rise and Role of Charismatic Leadership.' *The Annals Journal,* Vol. 358 (Maret 1965)

Sigit Priatmoko, 'Memperkuat Eksistensi Pendidikan Islam di Era 4.0'. *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam,* Volume 1, Nomor 2 (Juli, 2018).

Siti Nadhiroh & Rina Roudhotul Jannah, '*Learning Resources by Environment* sebagai Visualisasi Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan di MIN Jejeran Bantul.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Volume 1, Nomor 2, (November 2016).

Siti Julaiha, Ishmatul Maula, 'Implementasi Manajemen Madrasah Adawiyah di MAN 1 Samarinda.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Volume 3, Nomor 2 (November 2018)

Tulus Mushtofa, Agung Setiyawan, M. Ja'far Sodiq, 'Manajemen Pembelajaran Bahasa Berbasis Integrasi-Interkoneksi Menuju World Class University.' *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Volume I, Nomor 1 (Mei 2016).

Syahril, Sulthon, 'Teori-Teori Kepemimpinan.' *Ri'ayah; Jurnal Sosial dan Keagamaan,* Vol. 04, No. 02 (Juli-Desember 2019)

Syaifudin, Encep, 'Teori-Teori Kepemimpinan.' *Jurnal Al-Qalam,* Vol. 21. No. 102 (Desember 2004)

Tanti Arini, Aquilina, 'Teori Implisit dalam Proses Belajar, Relasi antar Pribadi dan antar Kelompok'. *Buletin Psikologi,* Vol. 22, No. 1 (Juni 2014)

Taufikin, dkk, 'Praktik Kewirausahaan di Madrasah.' *Elementary; Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar,* Vol. 8, No. 1 Tahun 2022

Wulandari, Rusdinal, Nurhizrah Gistituati, 'Analisis Teori Kepemimpinan dalam Organisasi.' *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan,* Vol. 3. No. 5, (2021)

Wirantasa, Umar, 'Pengaruh Kedisiplinan Siswa Terhadap Prestasi Belajar Matematika.' *Jurnal Formatif,* Volume. 7, No. 1 (2017)

TENTANG PENULIS

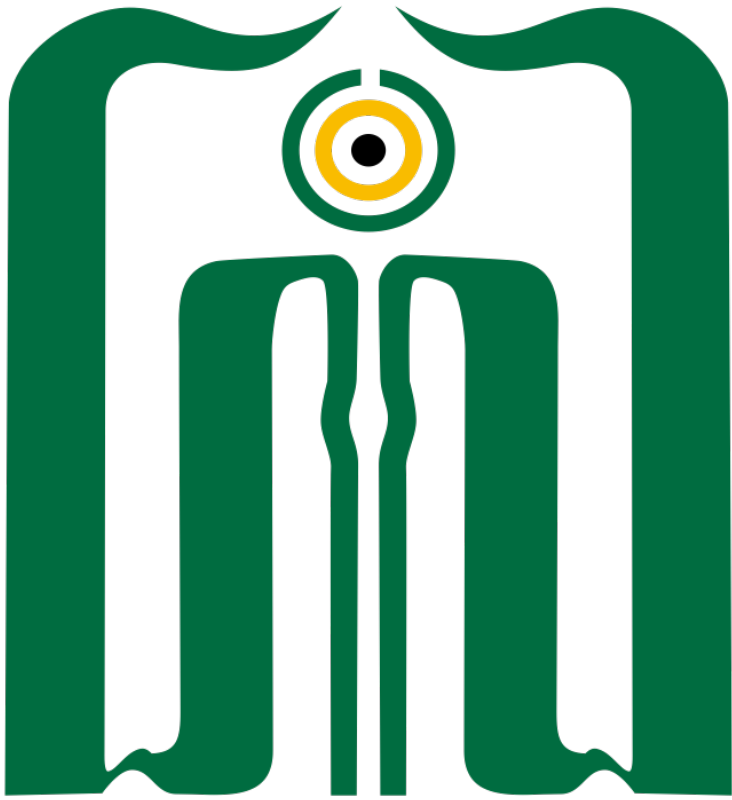
Imam Junaris

Penulis lahir di Trenggalek, 05 Februari 1969. Ibunya bernama Hj. Tukidjah. Menikah dengan Annie Aslamah dan dikaruniai 4 anak yaitu: Java Abdurrahman Muhammad Fikro (28/05/2004), Kafa Alvin Muhammad Dzikro (10/07/2005), Haya Malika Antilia Shofura (07/03/2008), Ayuni Fathma Kamila Mumtaza (22/06/2019). Untuk Domisisli penulis berada di Jl. Sultan Agung IV/56 RT. 03 RW. 03 Ketanon Kedungwaru Tulungagung.

Pendidikan Formal yang pernah ditempuh penulis meliputi: MI Munjungan I Lulus tahun 1982, MTsN Munjungan Lulus tahun 1985, dan PGAN Tulungagung Lulus tahun 1988. Untuk jenjang perkuliahan mengambil S1 PAI STAI Diponegoro Tulungagung Lulus tahun 1996, S2 Unisma Malang Lulus tahun 2003, dan S2 Unsuri Ponorogo Lulus tahun 2011, serta S3 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Lulus tahun 2017.

Pengalaman organisasi penulis yaitu IPNU/IPPNU Anak Cabang Munjungan, Pramuka, PMII Tulungagung, Pengurus Cabang GP Ansor Tulungagung, KNPI Tulungagung, Forum Koordinasi Desa Sehat (FKDS) Tulungagung, Forum Kewaspadaan Dini Masyarakat (FKDM) Tulungagung, Pengurus Cabang LP Ma'arif Tulungagung, KBIH Rohmatul Ummat Tulungagung, LAZISNU Cabang Tulungagung, Pengurus Kwarcab Kabupaten Tulungagung, dan IPHI Kedungwaru Tulungagung.

Penulis aktif menulis dan banyak melakukan penelitian. Oleh karena itu pengalaman penelitian yang pernah dilakukan yaitu, Manajemen Strategik dalam Mengembangkan Kompetensi Guru, dan Manajemen Pengembangan Kapasitas pada Sekolah Unggulan. Terakhir, pengalaman penelitian pada Transformasi

Perilaku Keagamaan dalam Membentuk Karakter Siswa pada Sekolah Dasar Unggulan, dan Membangun Budaya Literasi Bagi Santri. No. Hp. 081234270469, E-mail: im02juna@gmail.com

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SAYYID ALI RAHMATULLAH
TULUNGAGUNG

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

sebuah paradigma

0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
JL. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-487-952-0